

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FİNANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÖRNEĞİ

EZGİ FATMA SELİMOĞLU

2501131302

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İSTANBUL, 2019

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FİNANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI**

ÖRNEĞİ

EZGİ FATMA SELİMOĞLU

2501131302

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EZGİ SELİMOĞLU Numarası : 2501131302
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI Danışmanı : PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ
Tez Savunma Tarihi : 27.08.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA:FINANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUSLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTİM)
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		KABUL
DOÇ.DR. MURAT YAŞLIOĞLU		KABUL
DR.ÖĞR. ÜYESİ AYGÜL TURAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTİM)
DOÇ.DR. MERVE KOÇOĞLU		
DR.ÖĞR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN		

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FİNANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

EZGİ FATMA SELİMOĞLU

Örgüt kültürü hızlı gelişim ve değişim yaşayan iş dünyasında örgütsel hedefleri gerçekleştirmede etkin rol üstlenmektedir. Örgütlerin sürekli olmaları veya rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilme unsurlarından biri de örgüt üyelerinin örgütü özümsemeleri, örgütün vizyonuna, politikasına ve kimliğine bağlılık hissetmeleridir. Bu ise çalışanların önemsenmesi ve tatmin edilmesi ile ilişkilidir. Buna karşın çalışanlarını yeterli kaynaklarla tatmin etmeyen ve çalışanların önemsenmediği iş ortamlarında ise tükenmişliğin oluşma ihtimali yüksektir.

Bu çalışma örgüt kültürü ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinin uygulandığı çalışmada finans sektörü çalışanlarının örgüt kültürü ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiş, tükenmişlik ve örgüt kültürü alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve bu boyutlar arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada tükenmişlik ile örgüt kültürünün birbirleriyle ilişkili iki kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü algısının medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterdiği, ancak hiyerarşik kültür algısının hizmet süresi ile farklılaştığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün diğer alt boyutları ile tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresine bağlı olarak farklılaşmadığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Tükenmişlik

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND BURNED SYNDROME: THE SAMPLE OF FINANCE SECTOR EMPLOYEES

EZGİ FATMA SELİMOĞLU

Organizational culture plays an active role in achieving organizational goals in the rapidly changing business world. One of the elements that organizations are permanently or able to survive in a competitive environment is that the members of the organization equate the organization feel faithful to the vision, policies and identity of the organization. This is related to the importance and satisfaction of employees. On the other hand, in work environments where employees do not meet their needs with enough resources and those who do not care, burnout may occur.

This study aims to examine the relationship between organizational culture and burnout syndrome. In this study, where quantitative research methods were applied, the organizational culture and levels of burnout of employees in the financial sector were examined and it was determined whether the sub-dimensions of burnout and organizational culture differed in terms of demographic variables.

In the study, it is concluded that burnout and organizational culture are two related concepts. It was found that organizational culture perception differed depending on marital status, but hierarchical culture perception differed with service period. Other sub-dimensions of organizational culture and burnout level did not differ according to gender, age, educational background and service period.

Keywords: Organization, Culture, Organizational Culture, Burnout

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş'a, her ihtiyacım olduğunda sabırla tüm sorularımı cevaplayan ve destek olan Araş. Gör. Burak Külli'ye, anket sürecinde zaman ayırıp yardımlarını esirgemeyen ve önemli katkılarda bulunan çalışma arkadaşlarıma, yüksek lisansa başladığım günden beri hayatımı kolaylaştıran, başarılı olacağıma dair inançlarını hiçbir zaman yitirmeden beni destekleyen ve yüreklendiren aileme ve eşim Gökhan'a teşekkür ederim.

Ezgi Fatma Selimoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Kültür ve Örgüt Kavramı	3
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	5
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi	8
1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	10
1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri	12
1.6.1. Değerler	12
1.6.2. İnançlar	13
1.6.3. Dil	14
1.6.4. Törenler	15
1.6.5. Teknoloji	16
1.6.6. Hikâye ve Efsaneler	17
1.6.7. Semboller	17
1.6.8. Mitler	18
1.7. Örgüt Kültürünün Çeşitleri	19
1.7.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	20
1.7.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	21
1.7.3. Zayıf Kültür ve Güçlü Kültür	22
1.8. Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modelleri	23
1.8.1. Quinn ve Mcgarth' in Modeli	23
1.8.2. Harrison ve Handy' nin Modeli	24

1.8.3.	Deal ve Kennedy Modeli.....	25
1.8.4.	Ouchi Modeli.....	27
1.8.5.	Peters ve Waterman Modeli	27
1.8.6.	Toyohiro Kono' nun Modeli	28
1.8.7.	Parsons Modeli	29
1.8.8.	Graves' in Modeli.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1.	Tükenmişliğin Tanımı	33
2.2.	Tükenmişliğin Tanımı İle İlgili Kavramlar	34
2.3.	Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi.....	35
2.4.	Tükenmişliğin Belirtileri	36
2.4.1.	Fiziksel Belirtiler	37
2.4.2.	Davranışsal Belirtiler.....	37
2.4.3.	Psikolojik Belirtiler	38
2.5.	Tükenmişliğin Nedenleri.....	39
2.5.1.	Kişisel Nedenler	39
2.5.2.	Örgütsel Nedenler.....	40
2.6.	Tükenmişlikle Baş Etme Yolları	42
2.6.1.	Bireysel Düzeyde Baş Etme	44
2.6.2.	Örgütsel Düzeyde Baş Etme.....	45
2.7.	Tükenmişliğin Olumsuz Sonuçları	45
2.7.1.	Bireyler Üzerine Etkileri	46
2.7.2.	Çalışma Hayatına Etkileri.....	46
2.8.	Tükenmişlik Modelleri	47
2.8.1.	Cherniss Tükenmişlik Modeli	49
2.8.2.	Pines Tükenmişlik Modeli.....	50
2.8.3.	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	52
2.8.4.	Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	53
2.8.5.	Scott Maier Tükenmişlik Modeli.....	55
2.8.6.	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	56

2.8.7.	Leiter'in Tükenmişlik Modeli	56
2.8.8.	Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.	Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	60
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	70
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	71
3.4.1.	Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği	71
3.4.2.	Maslach Tükenmişlik Ölçeği	74
3.5.	Araştırmanın Modeli	77
3.6.	Araştırmanın Hipotezleri	77
3.7.	Verilerin Analizi	78
3.8.	Örnekleme Grubunun Demografik Özelliklerine Ait Özellik ve Dağılımları	78
3.9.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Bulgular	79
3.9.1.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Betimsel İstatistikler	80
3.9.2.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	80
3.9.3.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	81
3.9.4.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	82
3.9.5.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	84
3.9.6.	Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	85
3.10.	Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular	87
3.10.1.	Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler	87
3.10.2.	Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	88
3.10.3.	Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	88

3.10.4. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	89
3.10.5. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	91
3.10.6. Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	92
3.11. Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	93
3.11.1. Örgüt Kültürü ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	93
3.11.2. Örgüt Kültürü ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	95
3.11.3. Örgüt Kültürü ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	96
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	99
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	9
Şekil 2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	12
Şekil 3. Örgüt Kültürünün Çeşitleri	19
Şekil 4. Harrison'un Kültür Sınıflaması	24
Şekil 5. Deal and Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	26
Şekil 6. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.....	57
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	77



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması.....	48
Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri	72
Tablo 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri	75
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları	78
Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Min, Max, Ort. ve SS Değerleri	80
Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Analizi	81
Tablo 7: Medeni Durum Değişkenine Göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Analizi	81
Tablo 8: Yaş Gruplarına göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları.....	83
Tablo 9: Eğitim Durumlarına göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları	84
Tablo 10: Hizmet Süresi göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları.....	85
Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeklerinin Min, Max, Ort. ve SS Değerleri	87
Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi.....	88
Tablo 13: Medeni Duruma Göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi.....	89
Tablo 14: Yaş Gruplarına göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları	89
Tablo 15: Eğitim Durumlarına göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları	91
Tablo 16: Hizmet Süresi Değişkenine göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları.....	92
Tablo 17: Örgüt Kültürü ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 18: Örgüt Kültürü Puanlarının Duygusal Tükenme Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	94
Tablo 19: Örgüt Kültürü ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 20: Örgüt Kültürü Puanlarının Duyarsızlaşma Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	96
Tablo 21: Örgüt Kültürü ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişki	97
Tablo 22: Örgüt Kültürü Puanlarının Kişisel Başarı Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	98

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgütün misyonu ve stratejilerini gerçekleştirmede örgütsel etkinlik ve beşeri unsurlar arasında bağlantı oluşturarak değişimin ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktada örgüt kültürü, çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırıcı bir etkiye sahiptir. Çünkü çalışanları mutlu olan bir iş ortamında problemler azalırken iş tatmininin artması beklenir. Bu durum da çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerine ve verimli şekilde çalışmalarına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürü çalışanların motivasyonlarını artırırken tükenmişlik duygularına da engelleyici etkide bulunur.

Tükenmişlik, bireylerde enerji ve amaç kaybına neden olan bir faktördür. Maslach, ilk olarak 1974 yılında tanımlanan bu kavram ile ilgili en çok araştırma yapan araştırmacılardandır. Ona göre tükenmişlik, bireylerin çalışma hayatında veya iş ortamında bir takım davranış değişikliği ve tutum değişikliklerinin neden olduğu kişisel başarısızlık hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile beraber çaresizlik, ümitsizlik, bitkinlik gibi olumsuz davranışlar sonucunda görülen zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenme durumudur.

Çalışanların yeterli kaynaklarla tatmin edilmediği ve önemslenmediği iş ortamlarında tükenmişliğin oluşma ihtimali yüksektir. Bu tarz iş ortamlarında çalışanların performansları düşerek talep ve beklentileri ile işin gerektirdiği arasındaki uyum bozularak tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma da örgüt kültürü ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi İstanbul'da faaliyet gösteren bir finansal hizmetler şirketi örneğinde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi çizilmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürü kavramı ve kapsamı, örgüt kültürünü tarihçesi, önemi, özellikleri ve

örgüt kültürünün öğeleri ile örgüt kültürünü çeşitleri ve sınıflandırma modelleri incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise tükenmişlik başlığı altında tükenmişlik kavramı ve kapsamı, tükenmişliğin tanımı, tükenmişliğin tarihsel gelişimi, belirtileri, nedenleri ile tükenmişlikle baş etme yolları, tükenmişliğin olumsuz sonuçları ve tükenmişlik modelleri incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişki seçilen örneklem üzerinden incelenmektedir. Elde edilen bulgular literatürde daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak bu çalışmadaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde kültür ve örgüt kavramları ile örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi çözülmektedir. Bu kapsamda incelenecek ilk başlık kültür ve örgüt kavramlardır.

1.1. Kültür ve Örgüt Kavramı

Latince “Cultura” veya “Cultus” sözcüklerine dayanan kültür kelimesi “ekin” kavramına karşılık gelmektedir. Ekmek ve biçmek anlamlarında kullanılan bu sözcük zaman içerisinde anlam değişimine uğrayarak insan olgusuna bağlanmıştır. Morgan, toprağı ekip biçme düşüncesinin mecazi bir anlam yüklenerek kültür kavramına ulaşıldığını ve bunun da farklı yaşam biçimlerine sahip olan insan gruplarına ifade etmek amacıyla kullanıldığını belirtmektedir (Morgan, 1998:140). Bir başka tanımlamada kültür paylaşılan öğrenilen değerler, davranış özellikleri, semboller ve inançlar toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:30). Hançerlioğlu (1989) kültürü, toplumun düşün ve duyuş birliğini sağlayan bütün değerler şeklinde tanımlamaktadır.

Farklı insan gruplarının farklı yaşam pratikleri kültür kavramı ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla farklı insan gruplarının yaşam şekilleri aralarında benzerlik dahi olsa farklıdır. Kültür tarihsel süreçte oluşmakta ve oluşturulduğu toplumdaki gelenek, ahlak, hukuk, inanç ve bilgi gibi sosyal etkileşimleri ile insanların her türlü yetenekleri ve alışkanlıklarını içermektedir (Bakan vd., 2004:11).

Birey ve kültür arasındaki ilişkide ise birey hem öznesi hem de nesnesi olmaktadır. Dolayısıyla birey hem kültürün ürettiğı nesnel hem de kültür üreten öznedir. Şişman (2007:2),

kültürün insanı kuşattığını ve insanın içerisinde yer aldığı kültür doğrultusunda biçimlendiğini ve insanın da diğer taraftan kültürü ürettiğini belirtmektedir.

Görüldüğü gibi kültür kavramına yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak tüm tanımlamalarda kültür kavramına yönelik bazı ortak yönler bulunmaktadır. Bu ortak yönler şu şekilde belirtilebilir;

- Bütünleyici olması
- İhtiyaçları karşılaması
- Zaman içerisinde değişebilmesi
- Üyeleri tarafından paylaşılabilmesi
- Öğrenilmiş davranışlardan oluşması

Örgüt kavramı ise literatürde genellikle teşkilat ve organizasyon gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Ancak günümüzde siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve antropoloji gibi farklı bilim dalları açısından farklı tanımlamalarla ele alınarak incelenmiştir. En geniş tanımlaması ile örgüt ortak bir işi ve amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin veya kurumların oluşturdukları birlik şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2019).

Başka bir tanımlamada örgüt, herkes tarafından anlaşılabilen bir amacın gerçekleştirilmesi için toplulukların etkinliğinin koordinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Terzi, 2000:1). Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Bu yüzden örgütlerin içerisinde bulundukları çevrenin yapısı ve özelliği önem kazanmaktadır. Çevresi ile etkileşim içerisinde olan ve açık bir sistem şeklinde görülen örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek amacıyla bünyesinde değişiklikler yapması gerekmekte ve bu değişiklikleri yapmayan örgütler ise başarısız saymaktadırlar (Büyüksulu, 1998:76).

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı 1979 yılında Andrew Pettigrew tarafından yazılan makale ile girmiştir. Daha sonra dünyada örgüt kültürü kavramıyla ilgili stratejik yönetimcilerin, yönetim danışmanlarının, antropologların, psikologların, sosyologların ve organizasyon teorisyenlerinin katılımlarıyla oluşan geniş bir araştırma yelpazesi oluşmuştur (Sayılar, 2003: 132).

Örgüt kültürü kavramını kazandıran kişi olan Pettigrew örgüt kültürünü, bir grubun ortaklaşa paylaştığı anlamlar sistemi şeklinde tanımlamış ve bunu da efsane, tören, inanç, ideoloji, dil ve sembollerin oluşturduğunu belirtmiştir (Ardıç, 2014:20). İşcan ve Timuroğlu (2007:120) örgüt kültürünü, işletme kültürü, kurum kültürü ve firma kültürü olarak ifade eder. Literatürde örgüt kültürü kavramını yönelik birçok tanımlama mevcuttur. Dursun (2013: 45), örgüt kültürünü çalışanların davranışına yön veren ortak değerler, davranışlar ve normlar olarak tanımlar.

Başka bir tanımlamada örgüt kültürü, ortak kural ve normlardan oluşan, öğrenilebilen, sembolik hareketler ve sembollerle sonraki nesillere aktarılan, bütün olmaktan ziyade heterojen bir yapıda olan, örgütün tüm faaliyetleri üzerinde etkisi bulunan, zaman içerisinde oluşan, örgüt çalışanlarının davranışlarına anlam yükleyerek çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar bütünüdür (Ekşi, 2009:167). Bir başka tanımlamada da örgüt kültürü bir grubun iç bütünleşme ve dışa uyum sağlamada sorunlarını çözmek amacıyla oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998:86).

Yukardaki tanımlamalarda da görüldüğü gibi örgüt kültürü kavramı bilim adamları ve uzmanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak bu tanımlamaların birçok ortak noktası da bulunmaktadır. Tüm bu farklı tanımlamaların ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Berberoğlu ve Baraz, 1999:65-66):

- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir.
- Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının iş yapma ve yürütme şeklidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırır ve bir örgütün diğer örgütlerden ayrıldığı noktadır.
- Örgüt kültürü paylaşılan ve baskın değerlerden oluşmaktadır.
- Örgüt kültürü çalışanlara sembolik anlamları olan, örgüt içerisinde anlatılan hikâyeler, sloganlar ve inançlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgüt başarısını doğrudan etkilemektedir.
- Liderlerin örgüt kültüründe önemli etkisi vardır.

Örgüt kültürünü önemli kılarak bu denli geniş bir yelpazede çalışılmasını sağlayan neden ise zaman içerisinde algılama ve öğrenme yoluyla kurumsallaşmış ve kalıplaşmış geleneklerin sonraki dönemlere aktarma görevini üstlenmiş olmasıdır. Böylece kurumu simgeleyen tüm değerler sonraki nesillere aktarılarak devamlılık sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün bu özelliği ona canlı ve değişken bir yapı kazandırmaktadır (Öztürk, 2015:67).

1.3. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Örgüt kültürü ile ilgili dünyada stratejik yöneticilerin, organizasyon teorisyenlerinin, antropologların, davranış araştırmacılarının, yönetim danışmanlarının, psikologların ve sosyologların katılımı ile oluşan geniş bir araştırma yelpazesi bulunduğu yukarıda değinilmişti. Ancak örgüt kültürü kavramının gelişmesinin başlangıcı olarak kabul edilen nokta ise Taylor sonrası döneme rastlamaktadır. 1930 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Harvard Business School'dan araştırmacı bilim adamı Mayo'nun bir şirketin üretim verimliliği ile çevre koşulları arasındaki bağlantısını araştırmak üzere görevlendirilmesi örgüt kültürü kavramının başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Daha sonraki dönemde

Warner'ın bir fabrikadaki kültürel etmenlere dönük yaptığı araştırma da bir başka önemli araştırma olarak bir nitelendirilmektedir. Bu çalışmalar çalışanların duyguları, değerleri ve düşünceleri yani iş kültürlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Yahyagil, 2004:54).

Sonraki süreçlerde 1979 yılında Pettigrew tarafından yazılan, “Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışırken” adlı makale ile örgüt kültürü kavramı Amerikan literatürüne girmiştir (Özen, 2009:69). 1980’li yıllarla birlikte Waterman ve Peters’in çalışmaları örgüt kültürü konusuna yönelik ilgiyi arttıran çalışmalar olmuştur (Doğan, 1997:57). Waterman ve Peters’in 1982 yılında yayınladıkları “Mükemmeli Arayış” adlı çalışma ile aynı yıl Deal ve Kennedy tarafından yayınlanan “Kurum Kültürü” adlı çalışma örgüt kültürü kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (Özen, 2009:69).

Örgüt kültürü konusu Türkiye’deki yönetim ve organizasyon literatüründe ise kültürel farklılaşmalar, ölçek geliştirme, kültürel etkileşimler ve yönetim etkisine katkısı çalışmaları kapsamında incelenmiştir (Sayılar, 2003:132).

Türkiye’deki örgüt kültürü konusundaki literatür incelendiğinde kavramsal çalışmaların daha çok 1985 yılından itibaren yayınlandığı görülmektedir. 1900 doksanlı yıllarda ise örgüt kültürü konusunu daha ayrıntılı şekilde incelendiği ve örgüt kültürünün örgütsel işleyişin farklı boyutları ile ilişkilendirilerek araştırıldığı görülmektedir. Örgüt kültürünü kavramsal olarak inceleyen çalışmalar ülkemizde 2000’li yıllarla birlikte görülmeye devam etmiştir. (Kaya, 2008:124). 2000’li yıllarda gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğunda nicel yöntemler kullanılmıştır. Halis (2000) tarafından tekstil firması örnekleminde yürütülen araştırmada örgüt kültürünün durumsal ve esnek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Yılmaz ve arkadaşları (2005) araştırmalarında müşteri ve öğrenme eğilimi değer sistemlerinin güçlü örgütsel kültürlerle ve sosyo-kültürel faktörlerle desteklendiğinde firma performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Yahyagül (2004) ise 36 ifadeden oluşan Denison örgüt kültürü ölçme aracının güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

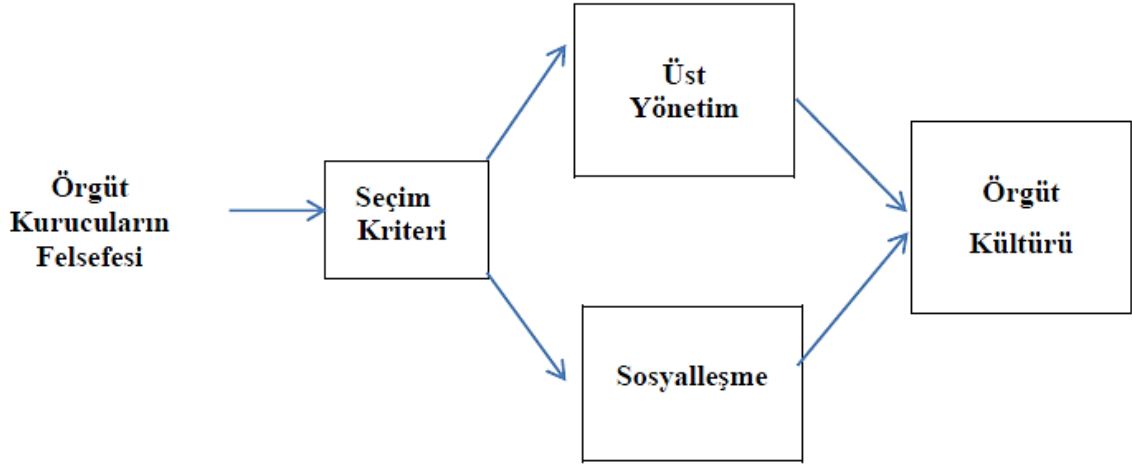
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi

Kültür genel olarak örgüt kurucularının değerleri, varsayımları ve inançları, grup üyelerinin tecrübeleri ve liderler ile yeni üyeler tarafından örgüte kazandırılan inançlar olarak üç kaynaktan oluşmaktadır (Yıldız, 2004: 44). Örgüt kültürünün oluşumunda ise kurucular önemli paya sahiptir. Kurucular önceki ideolojilerle ve felsefelerle kısıtlı olmadıkları için sahip oldukları değerler örgüt kültürü açısından son derece önemlidir. Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan bir diğer unsur da değerler ve inançlardır. Örgüt içerisinde çalışan bireyler normlarını ve değerlerini de beraberlerinde örgüte getirirler ve sonuçta birden çok alt kültür meydana gelir. Bu değerler ortak bir paydada birleştirilerek örgüte has bir kültür oluşturur. Sonraki süreçte bu kültür örgüte dahil olan yeni personellerle de paylaşılır ve örgüt kültürü oluşur. Bunun yanında örgüt kültürünün oluşmasında katkısı olan bir diğer önemli faktör de örgüt liderlerinin yönetim uygulamalarıdır (Terzi, 2000: 25-32).

Örgüt kültürünün oluşumu Şekil 1’de gösterilmektedir. Okay (1996: 336-337), örgüt kültürünün şu süreçleri geçerek oluştuğunu belirtmektedir;

- Örgütün kurucu üyelerinin zihinlerinde bir felsefeye ve amaca dayanan gelişim düşüncesi oluşur ve örgütün ilk düşünsel varlığı burada ortaya çıkar.
- Örgütün kurucu üyeleri aynı felsefeyi ve amacı taşıyan yeni üyeler bularak çekirdek bir grup oluşturur.
- Kurucu bu çekirdek grup gerekli olan yasal izinler, patentler, araç ve gereçler, malzemeler, emek gücü, yapı ve para gibi unsurlar bir araya getirerek bu fikri somutlaştırır.

- Sonraki süreçte örgüte dâhil olanlar beraberlerinde getirdikleri davranış, beceri, inanç ve değerler örgütün zaman içerisinde ortak bir tarihe geçmiş oluşturmalarına katkı sağlar.



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu (Yıldız, 2004:46)

Örgüt kültürü bir örgütün misyonu ve stratejisinin gerçekleşmesinde, verimliliğini ve etkinliğinin değişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Bunun yanında örgüt kültürü çalışanlarına doğrunun ve yanlışın ne olduğunu işletmede nasıl davranmaları gerektiğini göstererek içerisindeki davranışsal tutarlılığı sağlar (Akıncı, 1998: 50-53). Araştırmacılar açısından örgüt kültürünün bu denli önemli olmasının nedenleri ise şu şekilde kısaca özetlenebilir (Şişman, 1994: 28-29);

- Örgüt kültürünün bütünleşmede, kontrolde, verimlilikte ve örgütsel değişimi idrak etmede bir anahtar olarak görülmesi
- Ekonomik, ideolojik, sosyolojik ve politik faktörlerin toplumsal kuram üzerindeki etkisi
- Örgütü çözümleme ve tanımlamada kültürel ve düşünce sistemleri gibi farklı yaklaşımların oluşması sonucu kullanılmaya başlanması

- Çalışanların örgütsel ve iş yaşamındaki talep ve beklentilerinin farklılaşması ile ücretin yalnız başına yeterli olmayacağının anlaşılması
- Akılcılık, olguculuk ve deneycilik gibi geleneksel yöntemler üzerinde süren tartışmalar çerçevesinde örgüt kuramı ile ilgili geçmiş düşüncelerin tatmin edici olmaması

1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Ancak geniş kapsamlı şekilde ele almak gerekirse örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Newstrom ve Davis, 2002:91);

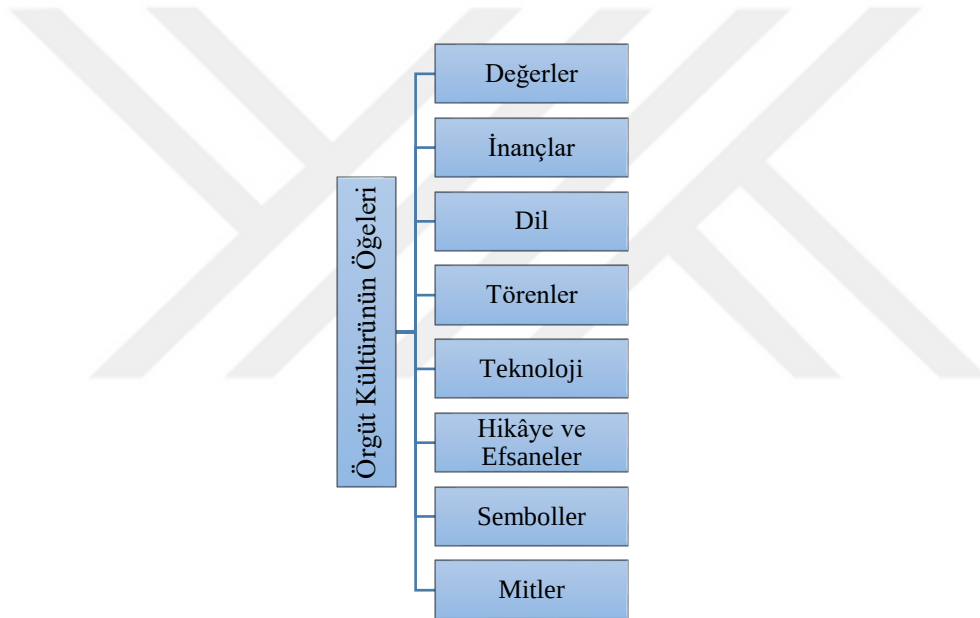
- Örgüt kültürü ayırt edicidir: Örgütler birbirlerinin benzeri değildir. Bir örgüt diğer bir örgüte benzememektedir. Çünkü her bir örgütün kendisine ait bir geçmişi, iletişim modeli, sistemi, prosedürleri, misyonu, vizyonunu, hikayesi ve efsaneleri vardır. Tüm bu unsurlar bir örgütü diğerlerinden ayıran kültür özellikleridir
- Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır: Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş şekilde değiştiğinden ötürü istikrarlı bir yapıdadır. Ancak işletmenin büyük bir krizle karşı karşıya kalması, kriz tehdidinde olması ya da iki işletmenin birleşmesi durumu istikrarlı yapının istisnalarıdır. Birleşme halinde ortaya çıkabilecek kültür şokunu engelleyebilmek adına iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya gelmeleri gerekmektedir
- Örgüt kültürü tarihi olarak açık şekilde belirtilmese dahi anlaşılabilen üstü kapalı bir yapıdadır: Bunun yanında yöneticiler, günümüzde işletmede oluşturmak istediği kültürel yapı hakkında kendi fikirlerini belirtmektedirler. Birçok üst düzey

yönetici işletmede nasıl bir ortam oluşturmak istediğini açıklamayı önemli bir görev olarak görmektedir

- Örgüt kültürü sembolik yapıdadır: Örgüt kültürü işletmenin değer ve inançlarının sembolik bir görünümüdür. Örgüt kültürü nadir olarak okuyarak öğrenilir: Daha çok söz konusu işletmede işlerin nasıl yürütüldüğüne yönelik örgüt değerleri ve hikâyeleri yansıtan sloganlar okunarak çalışanların onure edildiği seramoni ve törenlerde izlenerek anlaşılır
- Tüm işletmeler açısından en iyi ve uygun örgüt kültürü yoktur: Örgüt kültürü örgütün amacına, faaliyette bulunduğu endüstri dalına, bu endüstrinin rekabeti ve diğer çevresel faktörler ile ilişkilidir
- Örgüt kültürü bir bütündür: Örgüt kültürü ve onu buluşturan tüm unsurlar birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlıyorlarsa daha iyi şekilde anlaşılır
- Örgüt kültürü örgütte çalışanlar tarafından kabul edilmelidir: Çünkü çalışanların kabul ettiği kültürün örgüte olumlu yönde katkısı olur
- Örgüt kültürü üst yönetimin görüş ve düşüncelerinin yansımasıdır: Örgüt kültürünün oluşumunda üst yönetimin büyük etkisi vardır. Üst yönetim etkileme gücüyle örgüt kültürünün oluşumuna ve bu kültürün çalışanlar tarafından kabul edilmesine katkı sunar. Bunun yanında çalışanlar açısından yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları ve yapmadıkları önemlidir
- Örgüt kültürü örgütün tamamını kapsadığı gibi örgüt içerisinde birçok alt kültürden oluşmaktadır
- Örgüt kültürü güçlü veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Örgüt kültürü güçlü olan örgütler çalışanlarının davranışlarını etkileyebilirler

1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürel farklılaşmanın temelinde kültür öğeleri denilen olgular bulunmaktadır. Bu öğelerin anlaşılma ve yorumlanma biçimi her toplumda farklıdır. Dolayısıyla kültür öğelerinin sıralanmasında birlikten söz etmek mümkün değildir (Çağlar, 2001:131). Bu nedenle örgüt kültürünü oluşturan unsurlar çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak her kültür için evrensel bazı öğelerden söz etmekte mümkündür. Bu noktadan hareketle örgüt kültürünün öğeleri Şekil 2 gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.6.1. Değerler

Sosyal yapının devamının, işleyişinin, birliğinin ve varlığının nedeni olarak görülen teşvik ve tasvip gören, korunan kabullenişlere ve inanışlara değer denilmektedir (Ünalın, 2004: 36). Bir toplumdaki değerler kimi zaman bilgi, kimi zaman kanaat ve kimi zaman da iman

şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkış şekli, kaynağı ve yaptırım gücü ne olursa olsun tüm değerler kavramlara yüklenen anlamlarda saklıdır. Değerler sosyal yapıyı oluşturan üyelerin geneli tarafından benimsenmiştir. Değerler olanı değil olması istenen idealleri temsil etmektedir. Bu idealler ise başarı, saygınlık ve dürüstlük gibi kazanılması istenen soyut davranış şekilleridir (Sabuncuoğlu, 2001: 34).

Değerler, hangi toplumsal davranışın doğru, iyi veya beklenen davranış olduğunu belirten fikir veya ölçütlerdir (Özkalp, 2000:98). Değerler, örgüt kültürünün oluşmasında temel unsurlardandır. Örgütsel değerler, çalışanların içinde bulunduğu durumları, sergiledikleri davranışları, diğer çalışanları ve nesneleri yargılamada ve değerlendirmede kabul edilen kriterlerdir (Korkut, 2010:122). Bireylerin davranışları o toplumda benimsenen değerler doğrultusunda şekillenmektedir. Benzer şekilde örgüt çalışanlarının davranışları da örgütün diğer üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısıdır (Sarı, 2005:115-116).

1.6.2. İnançlar

Bir örgütün temel öğelerinden biri de inançlardır. İnançlar, bireyin gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna dönük bilgilerinden oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle inançlar, bir şeyi bireyde ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya yönelik bilgilerinin tamamı şeklinde ifade edilebilmektedir. İnançlar bireyin sosyal gerçeklikleri nasıl anlamlandırıldığını gösterir. Fakat burada bireysel özellikler ile kültürel değerlerin birleşmesi söz konusudur. Dolayısıyla inançlar, bir kültürün üyeleri tarafından paylaşılan bilim, din, gelenek veya bunların bileşimleri üzerine inşa edilen ortak görüşlerdir (Özen, 2009:158).

İnançların oluşumunda kişisel eğilimler kadar toplumsal üst kültürler de etkilidir. Bu durum örgüt yönetiminin özellikle farklı kültürel ve etnik ortamlardan gelen iş gücünü yönetebilmesinde örgütün içerisinde bulunduğu sosyal çevrenin ve kültürel yapının analiz

edilmesini ve tanımlamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü örgüt çalışanlarının getirdikleri inançlar işe yönelik davranışlarını, tavırlarını ve örgütsel ilişkilerini de etkilemektedir (Bozkurt, 2000:91).

1.6.3. Dil

Dil kültürün dünyaya açılan anahtarıdır. Bunun yanında dil toplumda bireylerin birbirleriyle iletişimlerini sağlayan semboller sistemidir. Dil, kültürün en temel taşıyıcısı ve parçasıdır. Bunun yanında kültürün öğrenilmesine ve anlamının simgelenmesine destek olur (Çağlar, 2001:131).

İnsanların kültür yaratma yetenekleri dile dayanmaktadır. Simgelerin kullanılması ile bireyler arasında anlam iletişimi sağlanmış ve bu şekilde haberleşme doğmuştur. Bunun sonucunda toplu halde etkinliklere girişmek, iş bölümüne gitmek, işbirliği yapmak, duygu ve düşünceleri sonraki nesiller için saklamak üzere kaydetme imkânı doğmuştur. Kısacası dil kültürün temel taşıyıcısı olmuştur (Çiftçi, 1999:150-151).

Dilin bu taşıyıcı özelliğinden ötürü bireyler her geçen gün simgeler dünyasında yaşamakta ve kelime dağarcığı simgeler aracılığıyla oluşmaktadır. Somut kavramların bireyler tarafından görülmesi ve öğrenilmesi hatta benimsenmesi kolaydır fakat soyut olan kavramların ve bireylere iletilmesinde dil önemli bir fonksiyona sahiptir ve kültürler arası farklılığın en önemli unsurudur. Bu noktada dil kültürlerin özellikleri ve değeri hakkında bilgi vermektedir. Dolayısıyla dili kültürel farklılığın en önemli göstergesi şeklinde görmek mümkündür (Erdoğan, 1994:130).

1.6.4. Törenler

Törenler işletmelerde örgüt kültürü oluşumunda etkili olan ve işletme çalışanlarından iz bırakan unsurlardan biridir. Örgütsel törenlerin örgütün amaçları etrafında birleştirmek ve sürekliliğini sağlamak şeklinde bazı işlevleri bulunduğu söylenebilir. Törenler örgütün amaçlarına, değerlerini, kimin önemli ve önemsiz olduğunu pekiştiren ve açıklayan olaylardır (Uysal, 2014:13). Nelson ve Cambell (1997) Örgütlerde altı tür tören bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar:

- Statü Töreni: Bu tören bireydeki statü değişikliklerini göstermektedir
- Teşvik töreni: Bu tören bireyin başarısına destek veren törendir
- Yenileme Töreni: Bu tören örgütteki değişime önem veren törendir
- Bütünleşme töreni: Bu tören örgütte bulunan farklı grupların birleştirilmesi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir
- Çatışmayı azaltıcı tören: Bu tören örgütte doğal yollarla oluşan anlaşmazlıkları ve çatışmaları gidermeyi amaçlar
- Derece indirme töreni: Bazı örgütlerin uyguladıkları bu tören normları, değerleri ve davranışları uygulamada başarısız olan örgüt üyelerini cezalandırmak amacıyla kullanılır

1.6.5. Teknoloji

Teknoloji, örgüt kültürünün maddi boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal başarı da büyük oranda teknoloji kullanabilme ve geliştirebilme kabiliyeti ile ilgilidir (Şişman, 2007:4-6). Kurumların çevresindeki en kapsamlı faktörlerden olan teknoloji bilimin sağladığı bilgiyi kullanan bir olgudur. Bir başka ifadeyle bilim bilgiyi bulmuş teknoloji ise bu bilgiyi kullanmaktadır. Bu nedenle kurumların verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri ve çevrelerine karşı etkin stratejiler belirleyebilmeleri teknolojiye ayrı bir önem vermeleri ile mümkün olabilmektedir.

Teknoloji insanlar için sosyal, psikolojik ve fiziksel bir çevre oluşturmakta ve bu çevrede insan davranışlarıyla ilişkilerini incelemektedir. Teknoloji bir çevrenin ürünü olabileceği gibi kendisi de kültürün bir ögesi olabilmektedir. Teknoloji sürekli önde gitmekte ve maddi olmayan kültür de geçmeli bir şekilde teknolojiyi geriden takip etmektedir. Bu duruma ise kültürel gecikme ya da kültürel boşluk denilmektedir (Çiftçi, 1999:163).

Bunun yanında teknoloji mimari eserler, doğayla mücadele araçları ve yönetsel organizasyon şekilleri gibi fiziki, maddi ve teknik değerleri içerisinde barındırır. Buna göre toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetler, üretim ve imalat şekilleri ve çeşitli aletlerin kullanılması farklı bir ifadeyle aletler ile insanlar arasındaki tüm ilişkiler kültürün teknolojik-maddi eleman önemini oluşturmaktadır (Çağlar, 2001:131).

Sonuç olarak teknolojideki değişimler insan tavır, davranış ve düşüncelerinde değişikliklere neden olmaktadır. Teknoloji onu üreten yaşam tarzından ve düşünce sisteminden bağımsız bir olgu değildir. Kültürel ve sosyal hayatta önemli değişikliklere neden olan teknoloji kendisine has değerler sistemine sahiptir. Çünkü bir kültürün sembolü ve ürünü olan en basit bir alet dahi geldiği kültürün temsilcisi durumundadır (Ünalın, 2004:134).

1.6.6. Hikâye ve Efsaneler

Hikâyeler, kurumda yaşanan olayların kurumsal norm ve değerleri kuruma yerleştirmek amacıyla sözlü şekilde aktarılmasıdır. Hikâyeler anlatıldıkları süre içerisinde birtakım değişikliklere uğrarlar. Bu değişiklik hikâyeyi gerçeklikten uzaklaştıracak boyutta ise hikâyeler efsaneye dönüşürler (Güney, 2001:180).

Kurumsal hikâyeler ve efsaneler kurumun geçmişi ile bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmektedir. Hikâyelerde kahramanı başarıya götüren davranışlar ile söz konusu davranışın altında yatan değerler, alışkanlıklar, normlar ve inanışlar ortaya konulur ve yeri ve zamanı geldiğinde bunlar tekrarlanarak üyelerin benimsemesi sağlanır (Eren, 1998).

Hikâyeler ve efsaneler kurumun inançlarını ve değerlerini daha somut hale getirdikleri için kurum açısından önemlidirler. Çünkü kurum tarafından kabul edilen fikirler ve davranışlar hikâyelerde temsil edilmektedir. Kurumun tarihinde başarılı olan önceki çalışanlar ve yöneticilerin hikayeleri özellikle kuruma yeni katılan üyelerin sosyalleşmelerinde önemli bir faktördür. (Şişman, 2007:99). Hikâyelerde ve efsanelerde vurgulanmak istenen bir değer, kurumun geçmişi ile ilişkilendirilen bir olay, kurumun başarısını ifade eden sözler yer almaktadır. Bu şekilde kuruma yeni katılan üyelere kurumun geçmişi hakkında bilgiler verilerek canlı örnekler sunulmaktadır.

1.6.7. Semboller

Semboller, bir kültür içerisinde insanların özel anlamlar yükledikleri nesneler, davranışlar, şekiller, resimler ve kelimelerden oluşmaktadır. Kültürel semboller ise değiştirilebilir ve kültürler arası aktarılabilir yapıdadır. Semboller, kodlanmış anlamlar olarak kültürün en kapsamlı öğeleridir. Bunun yanında semboller örgüte yeni dâhil olan üyelerin

sosyalleşmelerinde örgütün normlarını ve değerlerini tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli rol oynayarak sosyal öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Şişman, 2007:96). Sargut'a (2001:72) göre ise semboller, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi ilişki, nitelik, olay, eylem veya nesne olarak tanımlanmaktadır.

Semboller, bayrak, anıt, özel bina ve ulusal marş gibi ulusal kültür açısından önemli ortak değerleri taşıyabilmektedir. Benzer şekilde örgüt içerisinde de semboller ortak tavır geliştiren duygu, düşünce ve tepkileri kodlayan iletişim aracı olarak da işlev görmektedir. Sembol haline gelen bir nesne veya davranışı kullanmak kontrol sürecinde ve yönetim sürecinde bilgi sağlamayı, ortak değerler geliştirmeyi ve mesaj iletmeyi sağlayan önemli bir araçtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:38).

Sonuç olarak semboller, duygu, değer ve fikirlerin kurum üyeleri arasında iletilmesini sağlayan bir iletişim aracı, kurumsal sosyalleşme sürecinde kullanılan önemli bir öğrenme aracı ve sistemin dengesinin sağlanması, korunması ve devamlılığında yönlendirici işlevi bulunan özel anlamlı nesne, olay ve eylemlerdir (Bakan vd., 2004:60).

1.6.8. Mitler

Mit, sosyal bir grubun veya örgütün tanıma sistemlerine ve değerlerini yerleştiren iletişim aracıdır. Bu noktada bir kurumun kurucularına, değerlerine veya farklı hiyerarşik düzeydeki kişilere yönelik ilginç öyküler ve olaylar zaman içerisinde belli bir anlam taşıyan mesajlara dönüştüklerinde mitleşirler (Uysal, 2014:16).

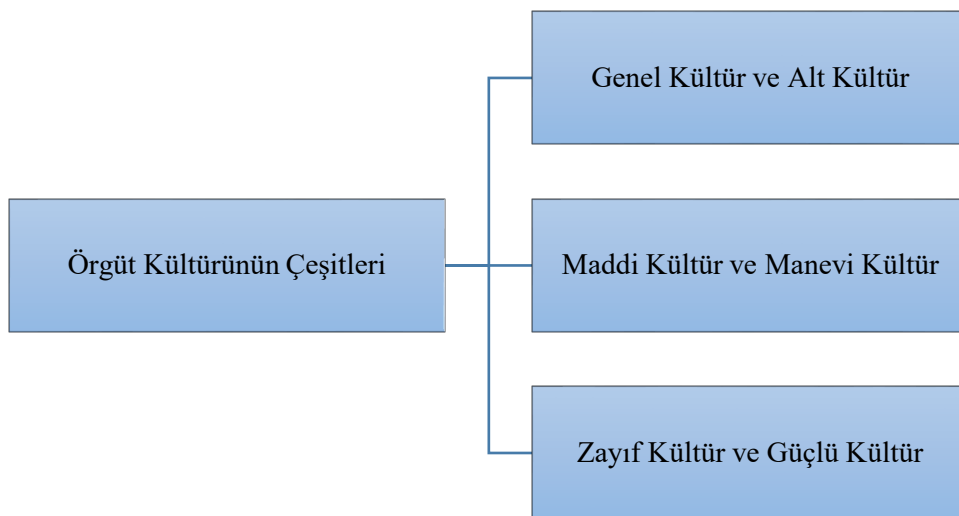
Bunun yanında kurumun önemli bir değeri bir ya da daha çok kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde de bu eylem mitleşmektedir. Ayrıca mitlere pozitif ve negatif anlamlar yüklenmektedir. Bu noktada mitler kuruma ait olma duygusunu güçlendiklerinde pozitif

olmakta kuruma yönelik bir gruplaşmaya yol açtıklarında ise negatif olmaktadır (Erdem, 1996).

1.7. Örgüt Kültürünün Çeşitleri

Örgüt kültürü, örgütün çevresiyle ilgili uygulamalar tarafından şekillendirilen bir kültür çeşididir. Kültür, yazılı olmayan kuralları ve örgütün duygusal tarafını temsil etmektedir. Bir örgütteki herkes kültüre katılır ancak kültür fark edilmeden işler. Örgütler kültürel değerleri ve normlara aykırı bir strateji veya program yürüttüklerinde kültürün gücü ile yüzleşmektedirler. Örgüt kültürüne yönelik sınıflandırmalar ise araştırmacıların vurgularına ve kuramsal modellere göre farklılık göstermektedir (Erdem, 2007:64).

Şişman (1994:50) ve Erdoğan (1994:122) örgüt kültürü sınıflandırmalarını genellikle kültürün yaygınlık derecesine göre genel kültür ve alt kültür, kültürel öğelerin birleşimlerine göre maddi kültür ve manevi kültür ile zayıf kültür ve güçlü kültür şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu araştırmadaki örgüt kültürü sınıflandırması da Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Çeşitleri

1.7.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Örgüt kültürüne yönelik bu sınıflandırma kültürün genellik derecesi doğrultusunda yapılan bir sınıflandırma çeşididir. Genel kültür bir ülkenin ya da ulusun kültürünü ifade etmektedir (Çağlar,2001:129). Ülkenin yada toplumun hareket tarzları, değerleri, hakim inançları ve yaptırım türleri genel kültürün parçalarını oluşturmaktadır.Bu nedenle toplumlarla veya bir ülkenin genel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak istenirse bu ülke yada toplumun genel kültürünü incelemek gerekmektedir (Yıldız, 2004:28).

Bir toplumun yaşantısında hakim olan değerler, inançlar, davranış biçimleri, sosyal ilişkiler ve o toplum için ortak olan her türlü payda genel kültürün oluşmasında önemli unsurlardandır. Genel kültür her yerde ve her alanda o toplum için geçerli sayılan yaşanmış ve benimsenmiş tecrübelerden oluşmaktadır. Genel kültür, birbiriyle etkili ve düzenli birçok alt kültürden oluşmaktadır. Genel kültürün içerisindeki bu alt kültürleri oluşturan en önemli etkenler ise coğrafik bölge, sosyal ve ekonomik farklılıklar ile dini ve etnik farklılıklar gibi unsurlardır. Dolayısıyla hakim kültür alt kültürlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Eroğlu, 2000: 115-117).

Genel kültürün içerisinde bulunan ve onun bazı özelliklerini barındıran kültür alt kültürdür. Alt kültür, genel kültürün birtakım değerlerini kapsamış olsa da kendine has değerleri ve yaşama şekilleri bulunmaktadır. Bir toplumdaki alt kültürler yöresel, dinsel ve mesleki elemanlar tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Bir örgütün çok sayıda alt kültüre sahip olması o örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve örgüt içi iletişimde örgüte olumsuz yönde etki etmektedir. Bu yüzden örgüt yönetimi farklı alt kültürlerden gelen ve farklı beklentilere, değerlere ve inançlara sahip olan örgüt çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşabilmek ve örgütsel

bütünleşmeyi sağlamak adına ortak bir kültürde bütünleştirerek yeniden sosyalleştirmelidir (Şişman, 1994:51).

Sonuçta bir toplumdaki farklı grupların kültürleri arasında farklar olabileceği gibi farklı toplumlar içinde birbirlerine benzer kurum ve özelliklere de rastlamak mümkündür. Bir toplumdaki bireylerin belirli esaslar ve amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek kurdukları işletmelerin de alt kültürleri bulunmaktadır. Bu noktada örgüt çalışanlarının kendi aralarında paylaştıkları sembollerini, normlarını, inançlarını ve değerlerini toplumun genel kültürünün alt kültürü olan işletme kültürü olarak düşünmek mümkündür (Yıldız, 2004:29).

1.7.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Maddi kültür, toplumların fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir kültürdür. Genellikle somut olan maddi kültür kapsamına her çeşit ulaşım aracı, giyim, bina, yol ve üretim teknikleri dahildir (Eroğlu, 2000: 117-118).

Fabrikalar, makineler, teknolojik yenilikler ve binalar gibi insanın doğaya karşı yaptığı her şey maddi kültürün temelini oluşturmaktadır. Toplumsal kültür içerisinde bulunan maddi unsurların oluşturduğu maddi kültür bunun yanında toplumun ekonomik ve teknolojik seviyesini de göstermektedir (Koşar, 2014:17).

Manevi kültür ise kültürün bireylerin sosyal, psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayan soyut faktörlerinden oluşmaktadır. Manevi kültür, topluma has yaşantı biçimleri, değer yargıları, edebiyatı, ahlaki normları, müziği, dili ve dini kapsamaktadır (Eroğlu, 2000: 117-118). Manevi kültür soyut ve karmaşıktır. Maddi kültürle karşılaştırıldığında daha hızlı şekilde değişmektedir (Karanlık, 2014:10-11).

Manevi kültür örgüt içindeki inançlar, dil, din, değer, sembol, hukuk ve ahlak anlayışından oluşmaktadır. Ayrıca kültürün maddi ve manevi öğeleri sürekli etkileşim halindedir. Herhangi birinde gerçekleşen bir değişiklik diğerini de etkilemektedir (Yıldırım, 2013:7).

Sonuç olarak insanların maddi araçları kültürü elle tutulabilen açık görüntüleridir. Toplumsal kültür içerisinde bulunan maddesel öğelerin oluşturduğu kültür maddi kültürdür. İnsan düşüncesinin, değerlerin ve inançlarının maddeleşmeksizin insan hayatını etkileyen bir yapıda olması bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı ve manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır (Yıldız, 2004:30).

1.7.3. Zayıf Kültür ve Güçlü Kültür

Örgüt kültürü kavramı son dönemlerde güçlü ve zayıf olma özellikleri doğrultusunda da incelenmektedir. Bu çerçevede ele alındığında güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanların davranışlarına önemli oranda etki ettiği ve onların işten ayrılmalarını da azalttığı öne sürülmektedir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde örgütün temel değerleri çalışanlar tarafından benimsenerek korunmakta ve bu değerler geniş bir düzlemde paylaşılmaktadır. Örgütün temel değerleri ne kadar çok üye tarafından benimsenirse ve üyelerin bu değerlere bağlılığı ne kadar çok ise örgüt kültürü de o derece güçlüdür (Demir, 2005:50).

Çalışanların hedeflerinin bulunmadığı ve birçok çalışanın örgüt hedefleri ile örgüt misyonuna yoluna yönelik farklı görüşlerinin olduğu örgütlerde ise zayıf bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bunun yanında zayıf bir kültürde çalışanların örgütsel değerlere bağlantıları yetersizdir. Bu bağlantılar detaylı süreçler, kontrol ve bürokrasi ile sağlanmaktadır. Ayrıca örgütte açık şekilde tanımlanmış standartların ve değerlerin bulunmaması birimlerin ve çalışanların farklı yaklaşımlara yönelmelerine yol açmaktadır (Miski Aydın, 2003:45).

Örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönleri genellikle üç faktörden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden ilki güçlü lider faktörüdür. Çünkü güçlü lider örgüt kültürünü daha güçlü şekilde ortaya çıkarmaya çabalar. İkinci faktör ise kültürün toplumdaki bireyler tarafından hangi ölçüde paylaşılarak kullanıldığıdır. Eğer kültür toplumun geneli tarafından kabul görmüş ve benimsenmiş ise örgüt içindeki kültür de daha dinamik ve güçlü hale gelmektedir. Örgüt kültürünün paylaşılma derecesini de ödüllendirme ve yönlendirme sistemleri belirlemektedir. Üçüncü ve son faktör ise yoğunluk faktörüdür. Yoğunluk, temel değerlere ve prensiplere sahip çıkan örgütü ifade etmektedir (Oktay, 1996: 337).

1.8. Örgüt Kültürü Sınıflandırma Modelleri

Örgüt kültürünü sınıflandırılmasına yönelik alan yazın incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir (Terzi, 2000:63). Bu araştırmada ise örgüt kültürü sınıflandırma modelleri şu şekilde açıklanmaktadır.

1.8.1. Quinn ve Mcgarth' in Modeli

Quinn and McGarth (1985) Örgüt kültürünü hiyerarşik kültürler, uzlaşmacı kültürler, gelişmeci kültürler ve rasyonel kültürler şeklinde sınıflandırmaktadır (Akt., Şişman, 1994:143).

Hiyerarşik kültür: Bu kültür değerlendirme, hesap ve belge gibi biçimsel süreçlere dayanır. Devamlılık, kontrol ve süreklilik ise hiyerarşik kültürün sonuçlarıdır.

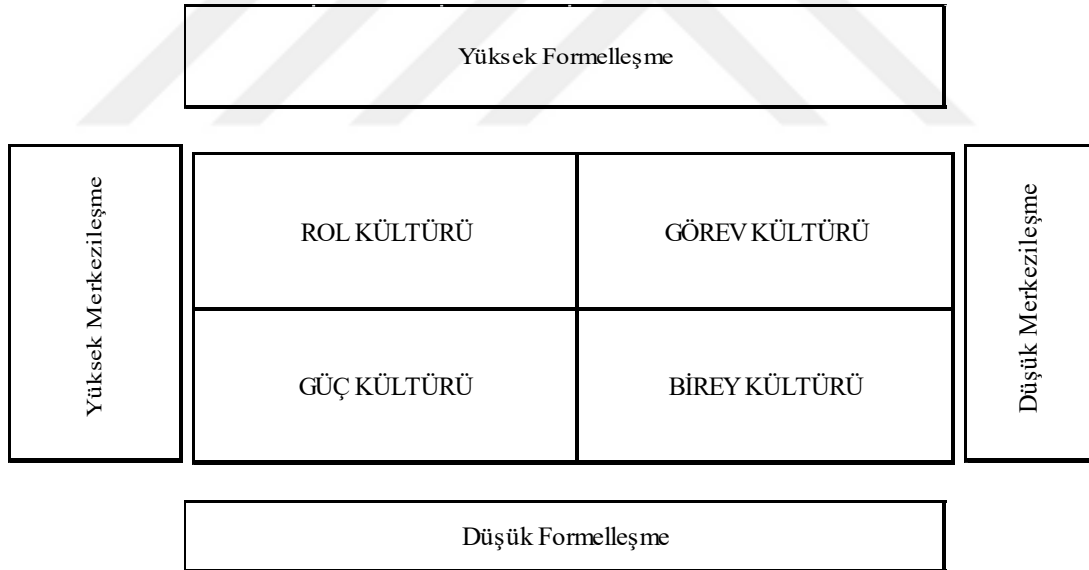
Uzlaşmacı kültür: Bu kültür sınıflandırmasının dayanakları uzlaşma, katılma ve tartışma gibi ortak süreçlerdir. Kaynaşma ise uzlaşmacı kültürü sonucudur.

Gelişmeci kültür: Bu kültür sınıflandırmasının dayanakları yenilik, icat ve feraset gibi sezgisel süreçlerdir. Gelişme, kaynak sağlama ve dış destek ise gelişmeci kültürün sonuçlarıdır.

Rasyonel kültür: Bu kültür sınıflandırması düzenleme, emir, mantıksal yargılama ve amaç belirginliği gibi bireysel bilgiye dayanmaktadır. Rasyonel kültürün sonuçları ise performans, etkinlik ve verimliliklerdir.

1.8.2. Harrison ve Handy' nin Modeli

Harrison ve Handy'in örgüt kültürü sınıflandırma modelinde örgüt yapısı ve yönetim biçimi temel alınmıştır. Bu modelde örgüt kültürü birey kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve güç kültürü şeklinde sınıflandırılmaktadır (Arslan vd. 2005:455).



Şekil 4. Harrison'un Kültür Sınıflaması (Mazlum, 2007:46)

Birey kültürü: Bu kültür uzmanların kendi isteklerini gerçekleştirmek istedikleri örgütlerde uygulanmaktadır. Birey kültüründe asıl olan örgüt üyeleriyle ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir (Çelik, 2007:49).

Görev kültürü: Bu kültür proje merkezli kültürdür. Dolayısıyla temel vurgusu iştir. Görev kültüründe yetenekten plandadır ve her çalışan doğru pozisyonda çalıştırılmalıdır. Bu kültür sonuç odaklı olduğu için rekabet, hız ve yaratıcılık gerektirmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Rol kültürü: Bu kültür aşırı merkezi ve biçimseldir. Genellikle bürokrasilerle anılmaktadır. Rol kültüründe iş tanımları ve roller bu işi yapandan daha önemlidir. Bu kültürün etkinliğı rasyonel iş bölümüne bağlıdır.

Güç kültürü: Bu kültürde işlemler merkezi otoriteden izin alınarak gerçekleştirilir. Aile şirketleri ve CEO'ların yönettiğı şirketler bu kültüre örnek olarak gösterilebilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

1.8.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy çevredeki belirsizlikler ile ortaya çıkan risk miktarı ve kararın başarısına yönelik çevreden edinilen geri bildirimler kullanılarak dört tür örgüt kültürü belirlemişlerdir (Şekil 5). Bunlar etkinlik kültürü, kapalı hiyerarşi kültürü, atılgan kültür ve yetki kültürüdür (Arslan, 2005:455).

DÜŞÜK RİSK YÜKSEK	YETKİ KÜLTÜRÜ	ATILGAN KÜLTÜR
	KAPALI HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	ETKİNLİK KÜLTÜRÜ
	YAVAŞ GERİ BİLDİRİM HIZI HIZLI	

Şekil 5. Deal and Kennedy’ nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Türker, 2007:27)

Etkinlik kültürü: Bu kültür sınıflandırmasında temel ilke müşteriler ve müşteri ihtiyaçlarıdır. Alınan kararların risk derecesi düşüktür. Buna karşın geribildirim hızı ise yüksektir. Bu kültür biçiminde yüksek satış hacmini ve aktiviteyi elinde bulunduranlara kahraman gözüyle bakılmaktadır (Özen, 2009:81).

Kapalı hiyerarşi kültürü: Bu kültür biçimi genellikle kamu kurumlarında, bazı bankalarda, sigorta işletmelerinde ve gerek yönetimlerde yaygın şekilde bulunmaktadır. Kapalı hiyerarşi kültüründe sonuçlara yoğunlaşmak zor olduğu için yönetime yoğunlaşmaktadır. Bu durum geri bildirimleri azaltmaktadır (Çetin, 2004:45).

Atılgan kültürü: Bu kültür biçiminde bireyler yüksek risk alarak eylemlerinin sonuçları hakkında geribildirim elde ederler. Başarısızlık maliyetinin yüksek olduğu bu kültürde örgütsel efsaneler kimi zaman artan düzeyde kimi zamanda azalan düzeyde kahramanların etrafında oluşturulmaktadır. Çünkü kültür biçiminde kahramanlar hata yapmazlar (Terzi, 2000:82).

Yetki kültürü: Bu kültür biçimi yüksek risk ancak yavaş geri bildirim üzerine kurulmuştur. Yetki kültürü yüksek kalitede faaliyetler ile ülke ekonomisine katkı sunmaktadır.

Daha çok bankalar, mimarlık işletmeleri, maden örgütleri ve bilgisayar tasarlayıcıları gibi örgütleri içeren yetki kültüründe kararlar istişare ile alınır (Terz,2000:83).

1.8.4. Ouchi Modeli

Ouchi bu modelde Batı'nın klasik yönetim anlayışına alternatif olarak bireylere değer veren, işbirliğini ön plana çıkaran, güven, katılımcılık ve ortak değerleri geliştirmek gibi konuların son derece önemli olduğu Z tipi örgütlenmeleri ön plana çıkarır (Erdem, 2007:64).

Bu modele göre yedi temel noktadan hareketle bakıldığında Japon şirketleri ve Amerikan Z tipi şirketlerin geleneksel Amerikan şirketlerinden daha başarılı olduklarını savunur. Bu yedi temel nokta ise şu şekilde özetlenir (Özkalp ve Kır, 2013:63);

- İş görenlere bağlılık
- Değerlendirme
- Kariyer gelişimi
- Kontrol
- Karar verme
- Sorumluluk
- Çalışanlara ilgi

1.8.5. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman 1980 yılında Amerika'daki iyi işletilen ve iş hayatında başarılı olan firmaların başarılarını araştırarak kitaplaştırdıkları çalışmalarında başarılı örgütlerin şu önemli kültürel özelliklere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Leblebici ve Karasoy, 2009:286);

- Esnek kontrolü ve sıkı kontrolü birlikte uygulama; bu noktada birkaç önemli hususu dikkatli şekilde kontrol altında tutarak diğer konularda yöneticilere serbestlik tanınmaktadır.
- İyi bilinen iş alanında faaliyet yürütme; örgüt aşırı riskli alanlara girmeden uzmanı olunan alanlarda büyüme ve gelişmeyi amaç edinmektedir.
- Ana işletmenin değerine önem verme; şirketin değerlerine bağlılığın sağlandığı, şirket değerlerinin personel tarafından benimsendiği bir örgütsel iklim yaratılmaktadır.
- Karmaşık olmayan yapılar ve daha az kurmay; örgüt az sayıda personel ve daha basit organizasyon yapısı ile faaliyet yürütmektedir.
- Çalışanlara değer vererek verimliliği arttırma; örgüt çalışanlarına şirket içinde değerli oldukları hissi uyandırarak verimliliği arttırmaktadır.
- Özerkliğe ve girişimciliğe önem verme; örgüt çalışanları risk alma, kararlara katılma ve sorumluluk almada cesaretlendirmektedir.
- Müşteriler ile sıkı ilişki kurma; örgüt müşterileri ile sürekli temas halinde olarak onları bilgilendirmektedir
- Hareketi tercih etme; örgüt zaman alan analizlerin aksine hızlı karar vermektedir.

1.8.6. Toyohiro Kono' nun Modeli

Bu modelde örgüt kültürü canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli duran kültür şeklinde sınıflandırma ile ele alınmaktadır (Terzi, 2000:87-88);

Canlı kültür: Bu örgüt biçiminde örgütte ailevi duygular hâkimdir. Çalışanlar örgütün ortak değerlerini kendi aralarında paylaşırlar. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal mesafe az olduğu için çalışanlar karşıt düşüncelerini özgürce dile getirebilirler.

Lider eksenli canlı kültür: Bu örgüt biçiminde çalışanlar güçlü kurucu lider etrafında toplanmışlardır. Liderin fikirlerine ve yeteneklerine sonsuz güven duyulur. Tutarlı ve doğru kararlar alındığı müddetçe yönetim ile çalışanlar arasında iş birliği hakimdir.

Bürokratik kültür: Bürokratik kültürün olduğu örgütlerde standartlar ve kurallar artmaktadır. Çalışanlar ise standartların ve kuralların arttığı bu ortamda risk almaktan kaçınırlar.

Durağan kültür: Önceki davranış şekilleri esasına dayanan durağan kültürde çevreye karşı bir duyarsızlık hakimdir. Durağan kültür genellikle monopol piyasalarda ve kamu kurumlarında faaliyet gösteren örgütlerde görülmektedir.

Güçlü lider eksenli durağan kültür: Bu kültür biçiminde çalışanların herhangi bir inisiyatif hakkı yoktur. Doğru veya yanlış liderin aldığı kararlar geçerlidir.

1.8.7. Parsons Modeli

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve incelenmesinde sosyal değerlerin katkıları üzerinde duran Parsons modelinde sosyal sistemlerin işleyişini, karmaşıklığını ve alt sistemlerin üstünlere bağlılığını irdelemiştir (Leblebici ve Karasoy, 2009:284).

Parsons, geliştirdiği modelde her sosyal sistemin devamlılığını sağlamak adına bazı fonksiyonları yerine getirmesi gerektiğini belirtir. Uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve

meşruluk olarak belirlediği bu fonksiyonların baş harflerini kullanarak geliştirdiği modele “AGIL” adını vermiştir (Özkalp ve Kirel, 2013:62).

Parsons’un belirttiği fonksiyonlardan biri olan uyum, bir şeye başarılı şekilde uyum sağlamak adına sosyal çevrenin tanınması ve çevrede meydana gelen değişimlerin anlaşılması gerektiğini ifade edilmektedir. Bu modele göre örgüt amacına ulaşabilmek için amaca götürecek stratejilerin belirlenmesi gereklidir. Bütünleşme fonksiyonu ise sosyal sistemin parçalarını bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu parçalar birbirleriyle organize ve ilişkili olmalıdır. Bu fonksiyonlardan sonuncusu olan meşruluk yaşanan çevrede sürekliliğin sağlanması ihtiyacından doğmaktadır. Dolayısıyla bir sosyal sistemin meşruluğu onun toplumun tamamı tarafından kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Özgüner, 2011:31).

1.8.8. Graves’ in Modeli

Graves (1986), örgüt kültüründe dörtlü sınıflandırmaya gitmektedir. Bu sınıflandırmaya ilişkin özellikler şu şekildedir (Çetin, 2004: 49-50);

Barbar kültür:

- Egoları tatmin eden, resmiyet ve süreç gösteren bir kültürdür
- Çalışanlar sahipsiz ve işkoliktir
- Karizmatik liderler vardır
- Topluma telaş hakimdir
- Çalışanlar deneyimlerini ve heyecanlarını paylaşırlar

Monarşik kültür:

- Çalışanların azimleri ve sadakatle önemsenir. Bürokrasinin formaliteler küçük görülür
- Liderin yeteneği esasına dayanmaktadır
- Başarı önemsenir
- Lider kaliteleri değişkenlik gösterdiğinden terfiler bu değişkenliklerden etkilenmektedir

Başkanlık kültürü:

- Lider örgütün tüm özlemlerini ve ihtiyaçlarını bütün olarak ele alır
- Lider açık mesajlar vererek örgüt çalışanlarını alt gruplara sürüklenmekten kurtarır

Paranoyak kültür:

- Bu tarz kültürler statü ve düzen gibi geleneksel yöntemlere bağlıdır
- Kültür değişmemekle birlikte doğru ya da yanlış olabilir
- Bireysellik kabul edilir; ancak sistemin ön yüksekliğini korumak şartıyla

Sonuç olarak ortak kural ve normlardan oluşan, öğrenilebilen, sembolik hareketler ve sembollerle sonraki nesillere aktarılan örgüt kültürüne yönelik sınıflandırmalar, araştırmacıların vurgularına ve kuramsal modellere göre farklılık göstermektedir. Bu modellerden hareketle örgütler sahip oldukları gelenekler, alışkanlıklar, sosyal emirler, inançlar, oluşturdukları sosyal mesafe ve kurumsal değerler açısından incelenerek sahip olduğu örgütsel değerlere ne düzeyde bağlı oldukları incelenmektedir. Benzer sınıflandırma

araştırmamız kapsamında incelenen tükenmişlik sendromu açısından da mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın sonraki bölümünde tükenmişlik kavramı ve modelleri üzerinde durulmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri, tükenmişlikle baş etme yolları, tükenmişliğin olumsuz sonuçları ile tükenmişlik modelleri konular ele alınmaktadır. Bu kapsamda incelenecek ilk başlık tükenmişlik kavramı ve kapsamıdır.

2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik, yoğun duygusal taleplerin olduğu ortamlarda uzun süreli çalışmadan kaynaklanan hayal kırıklığı, ümitsizlik, çaresizlik, fiziksel yıpranma, iş yerine ve hayata karşı olumsuz tutum geliştirme ve olumsuz benlik kavramı gibi belirtilerin yaşandığı durum şeklinde tanımlanmaktadır (Solmuş, 2010:59). Başka bir ifadeyle tükenmişlik, kişinin yolunda gitmeyen bazı şeylerin olduğu ve bunlara inanmayı reddettiği durumlarda gelişen bireysel kaynaklarının sona yaklaştığı, günlük rutin olaylar karşısında ümitsizlik yaşadığı enerjisinin tükenmeye başladığı şekli ifade etmektedir (Çam, 1995:21).

Tükenmişlik kavramının tanımını bugünün çalışma koşullarını açıklayacak şekilde Farber (2000) tükenmişliğin başkalarının isteklerini karşılayabilmede baskı, para kazanma hırısı ve beklenen sonuçlara ulaşamama hissinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Tükenmişlik doğal olmayan bir ilizyondur. Çünkü insanlar ruhsal zekâları ile sınırsız yaşam enerjisine bağlıdırlar. Zihinsel ve fiziksel beden ise bu kanallardan gelen enerjinin ifade edildiği araçlardır. Dolayısıyla bu sınırsız enerji kaynağına bağlı olarak kişi işine aşkla ve sevgiyle bağlı ise herhangi bir karamsarlık, isteksizlik ve tıkanıklık yaşamayacaktır. Başka bir

ifadeyle tükenmişlik, dışsal nedenler sonucunda yaşanan bir olgu değil bireyin kendi potansiyelini ifade edebilmede yaşadığı engeldir (Akgündüz,2005:67).

2.2. Tükenmişliğin Tanımı İle İlgili Kavramlar

En yalın ifadesi ile bireyin fiziksel ve ruhsal açıdan enerjisinin tükenmesi olarak ifade edilebilecek tükenmişlik kavramı iş yaşamı ile ilgili bir kavramdır (Demir, 1999:34). Tükenmişlik kavramı çalışma yaşamının kalitesini düşürerek iş sağlığını olumsuz şekilde etkileyecektir. Tükenmişlik uzun süreli yaşanan kronik stres durumunu ifade ettiği gibi çalışma yaşamında işte doyumuna da denk tutulmaktadır. Bazı araştırmacılar stres benzeri sonuçlar oluşturduğu için tükenmişliği bir stres türü olarak kabul etmiştir. Bunun yanında bazı araştırmacılar da bunun tersini savunarak bu iki kavramı birbirinden ayırt edilmesi zor kavramlar olarak tanımlamış ve bu kavramların birbirlerinin nedeni ve sonucu olabileceğini belirtmişlerdir (Sürgevil, 2006:8).

Tükenmişlik kavramı ile ilişkili olduğu bilinse de içerik açısından tükenmişlik kavramı ile farklılık gösteren stres ve iş doyumı gibi kavramlar araştırmacıların değerlendirmelerinde birtakım hatalara neden olabilmektedir. Tükenmişlik ile benzer özellikler gösteren ancak kuramsal açıdan birbirlerine benzemeyen bu kavramların tanımlanarak tükenmişlik ile aralarındaki farklılıkları belirtmede yarar vardır.

Stres: İnsan vücudunun etkilere karşı oluşturduğu cevaptır. Stres aşırı baskı karşısında gösterilen tepkidir. Nereden gelirse gelsin stres çevreden kaynaklanan bir talebe karşı vücudun göstermiş olduğu belirsiz reaksiyondur. Dolayısıyla stres, bireyin psikolojik ve fizyolojik yapısı üzerinde etkili olan onun ilişkilerini, davranışlarını ve üretkenliğini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim halidir (Genç,2007:283-284).

Tükenmişlik ve stres her ne kadar birbirleriyle karıştırılırsa da aynı anlama gelmemektedir. Çünkü stresin olumlu veya olumsuz sonuçları bulunurken tükenmişliğin olumlu herhangi bir sonuç yoktur. Güdülenme için belirli oranda stres gerekebilir. Tükenmişlik bireyin kendisini bitkin ve çaresiz hissetmesine neden olmakta ve bu yönüyle stresten daha olumsuz durumu ifade etmektedir. Stres kişinin problemlerle baş etme kaynağını tüketen bir talep olarak sürekli devam ettiğinden kaygı, depresyon ve tükenmişliği yaratmaktadır (Sertöz vd., 2008:319).

İş doyumı: Bireyin kendinde bulduğu özellikler ile yaptığı işin özelliklerinin uyum içerisinde olmasını ifade eden bir kavramdır. Bireyin iş deneyimleri veya işini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnuniyeti ifade eden iş doyumunu onun işine karşı hissettiği saygıyla oluşan olumlu tutumlarıdır. (Şeker ve Zırhlıoğlu, 2009:6). Tükenmişlik ile iş doyumunu arasında ise negatif bir ilişki vardır. Tükenmişlik bireyin işine karşı duyduğu enerjisinde azalma anlamında iş doyumundan farklıdır.

2.3. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi

Çalışanların iş yaşamlarıyla ilişkileri ve bu ilişkilerinden kaynaklanan sorunlarla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kavramlardan biri de tükenmişliktir. Bir kavram olarak tükenmişlik, ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetleri biriminde görev alan bir çalışanın içinde bulunduğu mesleki bunalımı tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Ancak tükenmişlik sözcüğünün geçmişi daha eskiye dayanmaktadır. Tükenmişlik kavramının 1961 yılında Greene'in "Bir Tükenmişlik Olayı" adını taşıyan kitabında geçtiği belirtilmektedir (Yarış, 2016:6).

Sosyal bir sorun olarak tükenmişliğin öneminin gittikçe artması araştırmacıların bu konuya ilgisinin artmasına neden olmuştur. Bu noktada 1974 yılında Alman psikolog

Freudenberger, tükenmişlik kavramına ilk defa akademik bir çalışmada yer vermiştir. Bu çalışmada tükenmişliğin tanımı, davranışsal ve fiziki olarak belirtileri, kimlerin tükenmişliğe daha eğilimli olduğu, tükenmişliğe karşı alınacak önlemler ve tükenmişliğe maruz kalmış kişilere nasıl yardım edileceği gibi konulara yer verilmiştir (Günay, 2016: 39).

1980'li yıllarda ise tükenmişliğe yönelik çalışmalar daha sistemli halde yürütülmüştür. Bu dönemlerde daha geniş örneklemeler, anketler ve araştırma teknikleri kullanılarak yapılan çalışmalar ağırlıklıdır. Bu çalışmalarda tükenmişliği değerlendirme odak noktası olmuş ve bu amaçla bazı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Bu noktada geçerliliği ve güvenilirliği günümüzde de devam eden en güçlü psikometrik özelliğe sahip tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'dir (Maslach vd., 2001: 401). Bu araştırmada da bu ölçek kullanılmaktadır.

1990'lı yıllarda ise araştırmalar farklı yönde devam etmiştir. Tükenmişlik çalışmalarının kapsamı yalnızca öğretmenlerle ve sosyal hizmet servisleri ile sınırlı kalmayarak yaygınlaşmıştır. Bunun yanında çalışmalarda istatistiki araçlar kullanılmaya devam edilmiştir. Ayrıca araştırmalarda önce konunun iş çevresi ile olan bağlantısı açıklanmış ve daha sonra bireyin duygu ve düşünceleri ile olan bağlantılarına dönük araştırmalar yapılmıştır (Skeja, 2012:7).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik aniden gerçekleşen bir durum değildir. Aksine süreç içinde yaşanan bir durumdur. Bu duyguyu yaşayan kişiler mesleki anlamda tatminsizlik içinde olduklarını fakat bu durumu dile getirmediğinde dikkate alınmadığını belirtmektedir. Bu durumun sonucunda ise tükenmişlik belirtileri göz ardı edilmektedir. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi tükenmişliğin ilerlemesine ve çözülmesi zor bir boyuta ulaşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla

tükenmişliğin belirtilerinin tespit edilmesi ve buna dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesi tükenmişlik ile mücadelede oldukça önemli bir faktördür. Tükenmişlik belirtileri her ne kadar bireyden bireye farklılıklar gösteriyor olsa da genel olarak dört başlık altında toplanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009:29-30).

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

İşlerini yapan kişiler bazen tüm gün veya gece yarısına kadar çalışmakta ve birkaç saatlik uyku ile sonraki gün bütün enerjileri ile tekrar işlerine devam etmektedir. Tükenmişlik yaşayanların birçoğu çalışma hayatına bu şekilde başlamıştır. Ancak ilk zamanlar enerjilerini çevrelerine de yansıtan bu kişiler tükenmişlik sürecinde psikolojik ve fiziksel olarak enerjilerini tüketmişlerdir. Bu durum bireyde fiziksel bir takım rahatsızlıkların oluşmasına neden olmaktadır (Sürgevil, 2006:31).

Tükenmişliğin yarattığı bu fiziksel problemler uyku bozukluğu, yorgunluk, halsizlik ve baş ağrısı şeklinde açıklanabilir. Eğer birey bu sorunlara yönelik herhangi bir önlem almaz ise vücudunda cilt rahatsızlıkları, şişmanlama veya zayıflama, solunum güçlüğü, yüksek tansiyon ve enfeksiyonlara direncin azalması gibi hastalıklar ortaya çıkabilir. Bu tarz fiziksel problemler ise bireyde tükenmişliğin oluşacağını göstermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009:29-30).

2.4.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin diğer belirtilerine göre daha kolay şekilde görülebilen bu belirtiler tükenmişliğin ilerlediğinin de göstergesidir. Bireyin yaşadığı ve içerisinde bulunduğu durumu gizleyerek açıklayamadığı tükenmişlik aslında bireyde gizleyemeyeceği kadar huzursuzluk yaratan bir durumdur (Sürgevil, 2006:34).

Diğer tükenmişlik belirtileri ile karşılaştırıldığında daha görülebilir olan bu belirtiler sinirlenme, sık sık ağlama, takdir edilmeme, yalnız kalma isteği ve unutkanlıktır. Bunların yanında daha ayırt edici olan belirtiler ise evrakta sahtecilik, hırsızlık, başka işlerde çalışma arzusu, işten ayrılma ve işe gitmeme gibi belirtilerdir. Bu tür belirtilerden herhangi birisinin yaşanması durumunda birey iş ortamında ve sosyal ortamda yaptığı eylemlerden ötürü mutlu olmamayı ve zevk almamayı bağımlılık haline getirerek bu tür problemlerden kurtulmak veya bunları unutmak adına farklı yöntemlere başvur. Bunlar ise genellikle aşırı yemek yeme, aşırı kahve ve çay tüketimi ile alkol bağımlılığıdır. Bu gelişmeler bireyin sağlık problemlerine ve işe karşı ilgisinin azalmasına ya da yok olmasına yol açmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:31).

2.4.3. Psikolojik Belirtiler

Bu tarz belirtiler tükenmişliğin fiziksel etkileri kadar net şekilde görünmese de dikkat edilmesi durumunda her bireyin kendisi hem de çevresindekiler tarafından kolaylıkla fark edilebilen belirtilerdir (Sürgevil, 2006:32).

Tükenmişlik duygusu yaşayan kişilerde diğer belirtilerle kıyaslandığında daha güç anlaşılabilen bu psikolojik belirtiler işe gitmeme, çaresizlik, çevreye karşı olumsuz davranış, aile içi problemler, hayata negatif bakış, enerji kaybı ve başarısızlık hissi gibi belirtilerdir. Bu duyguları yaşayan biri başarma duygusu da olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda ise herhangi bir işi yapan bireyin kendisine olan güvenini kaybetmesi ile tükenmişlik oluşmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30-31).

2.5. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik duygusunu etkileyen faktörler farklı bilim adamları tarafından sıralanmıştır. Bu çalışmada ise tükenmişlik duygusunu etkileyen faktörler kişisel faktörler ve duygusal faktörler olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

2.5.1. Kişisel Nedenler

Bireysel faktörler çalışma ortamı dışındaki faktörlerdir. Bu faktörler bireyden kaynaklanan ve onda tükenmişliğe yol açan özellikleridir. Tüm çalışanlar tükenmişlik duygusu açısından birer adaydırlar. Ancak bazı bireyler sahip oldukları çeşitli özelliklerden dolayı tükenmişlik sendromu yaşamaya daha yatkındırlar. Tükenmişlik duygusuna yol açan kişisel nedenler şu şekilde belirtilmektedir (Yarış, 2016:13-19);

Kişilik yapısı: Kişilik yapısı çalışanların tükenmişlik duygusu yaşama ihtimalleri üzerinde önemli bir etkidir. Çünkü tükenmişlik duygusuna neden olan faktörleri dayanıklılık ve duyarlılık bireyin kişilik yapısına göre farklılaşmaktadır. Bu noktada karşımıza A tipi kişilik yapısı ile B tipi kişilik yapısı çıkmaktadır. A tipi kişilik yapısındaki bireyler genellikle sorumluluk sahibi, uzun süreli çalışabilen, bireysel çıkarını her şeyden üstün tutan, sözüne sadık, işi zamanında bitirmeye gayret eden, eleştirici, saldırgan, öfkeli, çevresine düşmanca davranış sergileyen kişilerdir. B tipi kişilik yapısındaki bireyler ise çevresindekilerle rekabet etmeyi istemeyen, telaşa ve heyecana kapılmayan, sabırlı ve yumuşak, sakin, sorumluluk duygusu yüksek olmayan, takdir edilmeyi önemsemeyen, mükemmeli istemeyen ve kusursuzluk aramayan kişilerdir. Bu noktada A tipi kişilik yapısındaki bireyler strese daha fazla yakın oldukları için tükenmişlik eğiliminde olan bireylerdir (Eroğlu,2006:433).

Kontrol odağı: Kontrol odağında yaşanacak farklılıklar bireyin olaylar karşısındaki değerlendirmesinde verdiği tepkilerinde farklılaşmalara yol açmaktadır. Bu farklılıklar ise bireyin problemlerle baş etme stratejisinde ve stres, depresyon ve tükenmişliğe yatkın olmak durumunda farklılıklara neden olmaktadır.

Öz yeterlilik: Tükenmişlik duygusu üzerinde etkisi bulunan öz yeterlilik bireyin olumlu olmayan bir benlik imajı geliştirmesi ya da kendine yetememekten kopması durumunda tükenmişlik duygusu yaşamasına yol açmaktadır.

Empati yeteneği: Empati iletişimi kolaylaştırarak iletişimin kalitesini arttırmaktadır. Bunun yanında birey kendisini başkalarının yerine koyup düşünerek farklı durumlara hazırlıklı olmakta ve bu durum bireyin olumsuz bir olayla karşılaşması durumunda daha güçlü olmasına ve çözüm yolları aramasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yüksek empati yeteneğine sahip olan bireylerin tükenmişlik duygusu yaşama olasılıkları daha azdır.

Kişisel ihtiyaç ve beklentiler: Bireyin çalıştığı kurum ve yetenekleri doğrultusunda hayatın gerçeklerine dayanmayan ve dolayısıyla karşılanması mümkün olmayan beklentiler içerisinde olması onun kendisine olan güven duygusunu azaltacak ve çaresizlik hissi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durum ise bireyin tükenmişlik duygusu yaşama ihtimalini artırmaktadır.

Demografik özellikler: Bu konuda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmektedir. Konuyla ilgili detaylara üçüncü bölümde değinilecektir.

2.5.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişliğe neden olan örgütsel nedenler şu şekilde belirtilebilir (Yarış, 2016:20-28);

İş yükü: İş hayatının temeli olan iş yükü bir zaman dilimi içerisinde belirli kalitede yapılması istenen iş miktarını ifade etmektedir. Bireyin aşırı iş yükünün olması veya iş yükünün az olması onun performansı üzerinde etkilidir. İş yükü fazla olan bireyler işlerini yaparken daha çok yorulacak, moral seviyesi düşecek, kendisini başarısız ve yetersiz hissedecek ve sonunda tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya kalacaktır. Diğer yandan bireyin iş yükünün az olması durumunda ise çalışanın iş ortamında harcadığı zaman boşa geçtiğinden dolayı iş tatmininde azalma yaşanacak ve bu durum onun sahip olduğu yetenekleri ve beceriyi zaman içerisinde köreltecektir. Bunun yanında iş yükü az olan birey zaman içerisinde umursamaz davranışlar gösterecek ve bu durum onun tükenmişliğe maruz kalmasına neden olacaktır.

Kontrol: Çalışanların işlerinde sahip oldukları karar verebilme ve seçim yapma olanağı şeklinde tanımlanan kontrol çalışanın işindeki sorumluluğu ile örtüşmektedir. Çalışanların sorumluluklarında olan işleri yapabilmek için gereken kontrole sahip olmadığı durumlarda iş ile aralarında uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bunun neticesinde çalışan biri işinden uzaklaşmakta, performansı düşmekte ve sonuçta tükenmişlik yaşamaktadır.

Ödüller: Başarılı şekilde uygulanan ödüllendirme sistemi çalışanların işlerinde ve iş yerine bağlılığını arttırarak kendilerini örgüt açısından değerli hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir şekilde uygulanan ödüllendirme sistemi bireyin tükenmişlik duygusu üzerinde etkilidir.

Aidiyet: Bu konuda yapılan araştırmalar da göstermektedir ki çalışan ile iş arasında aidiyeti açısından yaşanan uyumsuzluk tükenmişliğe yol açmaktadır.

Adalet: Örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgütteki adalet açısından olumsuz algıya kapılmaları tükenmişlik duygusu açısından iki şekilde etki göstermektedir. Bunlardan ilkinde çalıştığı örgütte adaletsizlik olduğuna dair hisse kapılan bireyin duygusal açıdan çökerek

tükenmişlik yaşamasıdır. İkincisi ise devam eden adaletsizlik sonucunda çalışanın örgüte ve işe karşı duyarsızlaşmasıdır.

2.6. Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

Tükenmişlik bireyin mesleki, örgütsel ve kişisel açıdan beklentilerinde ve ihtiyaçlarında ümitsizliğe kapılmasına yol açan bir durumdur. Bu durum sadece tükenmişlik duygusu yaşayan bireyin değil onun arkadaşlarını, ailesini, çalıştığı iş yerini ve hizmet sunduğu kişileri de etkilemektedir. Bu nedenle tükenmişliği önlemek ve tükenmişlikle mücadele etmek son derece önemlidir (Soysal, 2011:22).

Aşağıda ifade edilen durumları yaşayan kişilerin tükenmişlikle karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir (Potter, 2019);

- Yeteri kadar uyusa da kendisini yorgun hisseden
- İşinden yeterli doyum alamayan
- Yok yere sinirlenen
- Unutkan olan
- Çabuk sinirlenen ve çıkışan
- Kendisini özel hayatından ve işinden uzak tutamayan
- İş ile ilgili düşüncelerinden ötürü rahat uyku uyuyamayan
- Eskiye kıyasla daha çabuk hastalanan
- Çalıştığı iş yerindeki performansını yükseltmeyen
- Sürekli çatışma yaşayan
- Kendisini iyi hissetmek adına uyuşturucu ve alkol kullanan
- Çevresindeki insanlarla iletişim kurarken gerginlik yaşayan

- İşinden çabuk sıkılan
- İşe gitmek istemeyen
- İş öze hayatını olumsuz etkileyen
- İşte olmadığı zamanların çoğunu televizyon izleyerek geçiren
- Çalıştığı işten çok fazla bir beklentisi olmayan
- İşini anlamsız gören
- İlk günki gibi işine konsantre olamayan
- İş hakkındaki düşünceleri özel hayatını etkileyen

Diğer taraftan işletmeler açısından da aşağıda ifade edilen durumları yaşayan işletmelerin tükenmişlikle karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir (Potter, 2019);

- İşçi devir hızının oldukça yüksek olduğu
- Çalışanların işe tam zamanında giriş yapmadığı
- Uyuşturucu ve alkol problemi yaşayan çalışanların bulunduğu
- Devamsızlık oranının yüksek olduğu
- Çatışmaların çok sık yaşandığı
- Direktiflerin takip edilmediği
- İşlerin genellikle son güne bırakıldığı
- Üretimin düştüğü
- Çalışanların iş dışında sosyal olmadığı
- Çalışanlar arasında umutsuzluğun olduğu
- Şikayet olaylardan çok sık yaşandığı
- Takım çalışmasını zayıf olduğu
- Çalışanların yalnızca kendi çıkarları peşinde koştuğu

- Çalışanların tehdit edilerek motive edildiği
- Çalışanlar arasında birbirlerini baltalama isteğinin olduğu
- Çalışanların ketum olduğu
- Yaygın şekilde işten ayrılmaların yaşandığı
- Katılımın düşük olduğu

Tükenmişlik ile mücadele etmede hem örgüt çabası hem de bireyin çabası önemlidir. Bu açıdan tükenmişlik ile mücadele etmede bireysel ve örgütsel düzeyde yapılması gerekenler şu şekilde belirtilebilir.

2.6.1. Bireysel Düzeyde Baş Etme

Tükenmişlik duygusunun bireysel olarak çözülebilmesi için bireyin öncelikle bu sorunu çözmek istemesi gerekmektedir. Bu noktada birey bu sorunu çözmek istediğinde yorgunluk hissinin ne zaman başladığını, bu hissin onun hayatında ne zamandan beri önemli bir yer işgal ettiğini ve çevresi ile olan ilişkilerinde hangi noktadan sonra bireysel hoşgörüsünü kaybettiğini tespit etmesi gerekmektedir. Bu şekilde birey kendisini daha iyi hissedecek, önceliklerini değerlerini yeniden oluşturacaktır (Soysal, 2011:23-24).

Bireylerin tükenmişlik duygusunu önleme ve çözmek adına grup çalışmaları oluşturmaları tükenmişlik ile bireysel düzeyde baş etmede faydalı bir yöntemdir. Bunun yanında çalışanlara dönük sosyal destek grupları oluşturmak, çalışanlara stres ile mücadelede fikir alışverişinde bulunabilecekleri ortam sağlamak ve çalışma ortamında karşılaşılan problemler ile ilgili toplantı düzenlemek gibi yöntemler de tükenmişlikler bireysel düzeyde baş etme yöntemleridir (Soysal, 2011:23-24).

2.6.2. Örgütsel Düzeyde Baş Etme

Tükenmişlik ile baş etmede yalnızca bireyin kendi davranışlarını kontrol etmesi ve değiştirmesi yeterli olmamaktadır. Fakat bireysel ve örgütsel baş etme yöntemlerinin etkileşim içerisinde olması tükenmişlik ile mücadelede etkilidir. Çünkü bireyin çalıştığı örgütteki bazı değişiklikler bireysel yaklaşımdan ziyade örgütsel bakış açısı ile gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında örgütler genellikle tükenmişlik ile mücadele etmede bireyin sahip olabileceği güç ve kaynaktan daha fazlasına sahiptirler (Sürgevil, 2006: 117).

Çalışma koşullarını düzeltmek adına alınacak tüm önlemler tükenmişliği azaltmada ve önlemede önemli etkiye sahiptir. Tükenmişlik ile örgütsel düzlemde mücadele etmek hem daha kalıcı olmakta hem de örgüt açısından tükenmişliğin önemli bir sorun olduğu düşüncesini pekiştirmektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde tükenmişlik ile başa çıkabilecek dayanıklı ve bilgili çalışma gruplarının oluşması sağlanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:76).

Örgütlerin tükenmişlik ile baş etmede çalışanların tükenen enerjilerini yenilemek adına onların ihtiyaçları doğrultusunda teknolojik ve mesleki gelişmelerle hizmet içi eğitim verilmesi, yöneticilerin aldıkları kararlarda işverenlerin de beklentilerini ve önerilerini dikkate alması, örgütte ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi, iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanması, görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi ve ücretlerde iyileştirmeye gidilmesi gibi önlemler tükenmişlik ile örgütsel düzeyde baş etmede alınabilecek önlemlerdir (Soysal, 2011: 24).

2.7. Tükenmişliğin Olumsuz Sonuçları

Tükenmişliğin yarattığı sonuçlarda kesinleşmiş bir standarttan bahsetmek zordur. Bunun nedeni ise tükenmişliğe yol açan faktörler ile bu faktörlerden etkilenme boyutunun zamana ve

kişiyeye bağılı olarak farklılık göstermesidir. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalarda tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu tarz rahatsızlıklar henüz ortaya çıkmadan tükenmişliğin davranışsal, psikolojik ve fiziksel belirtilerine bakılarak tükenmişliğin bireyler üzerinde oluşturacağı etki konusunda fikir sahibi olunabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009:31-32).

2.7.1. Bireyler Üzerine Etkileri

Tükenmişlik bireyleri farklı açılardan etkilemektedir. Tükenmişlik nedeniyle bireyin yaşadıkları onu fiziksel açıdan yormaktadır. Ancak iş ortamında yaşanan gerginlik bireydeki yorgunluk hissinin temel kaynağıdır. İş ortamında devam eden gerginlik bireyin huzursuzluk yaşamasına, kabuslar görmesine ve karamsar düşüncelere kapılmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan kronikleşmiş gerginlik ve yorgunluk başağrısı, soğuk algınlığı ve grip gibi hastalıklara yakalanma ihtimalini arttırmakta bu tür hastalıkların uzun süre boyunca atlatılamamasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin bireyde yarattığı en önemli sonuçlardan biri de tüm bu yaşananlardan ötürü enerjisindeki düşüştür (Ardıç ve Polatçı, 2009:31-32).

Diğer taraftan strese bağılı gelişen fizyolojik rahatsızlıklar; sindirim sistemi hastalıkları, kalp ve damar hastalıkları, migren, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları, dolaşım sistemi hastalıkları, salgı bezi hastalıkları ve üreme sistemi hastalıkları gibi hastalıkların tükenmişlik yaşayan kişilerde görülme olasılığı tükenmişlik ve stres arasındaki ilişkiden ötürü oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 310).

2.7.2. Çalışma Hayatına Etkileri

Öncelikle bireysel boyutta etkisini gösteren tükenmişlik zaman içerisinde bireysel boyutu aşarak çalışanların morallerinin bozulmasına ve sağlıklarının kaybedilmesine yol açmakta ve

bu durum onların çalışma hayatları üzerinde bazı olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu noktada tükenmişliğin çalışanların çalışma hayatlarına etkileri şu şekilde sıralanabilir (Çağlayan, 2007:42-43);

- İşe katılım düzeyi ve iş tatminini düşmesi
- İşin savsaklamanın artması
- İşten ayrılmaların artması
- Performans düşüklüğü
- İzinsiz şekilde işe gelmeme
- İş kazalarında artış
- Nedensiz yere hasta olma eğilimi
- Sık sık sağlık raporu alma
- Örgütsel bağlılığın azalması
- Örgütsel verimliliğin düşmesi
- İş bırakma niyeti
- Hizmet kalitesinde bozulma

2.8. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin oluşma nedenleri ve ortaya çıkış amacını açıklamak için birçok model önerilmiştir. Bu modeller içerisinde günümüzde de birçok araştırmada yaygın şekilde kullanılan model Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli'dir. Bu modelin dışında araştırmalarda sık şekilde kullanılan modeller Pearlman ve Heartman Modeli, Edelwich ve Brodsky Modeli, Piness Modeli ve Cherniss Modeli'dir.

Tükenmişlik zaman içerisinde farklı şekillerde ele alınmıştır. Tükenmişliğin nedenlerinin ve sonuçlarının zaman içerisinde uğradığı değişim Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması

Modelin Adı	Modele Göre Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Nedenler	Olası Sonuçlar
Chernis Modeli(1980)	Rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve potansiyel stres kaynakları(sözgelimi günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik-mistik düşünce arasındaki uçurum).	Hayal kırıklığı, işle psikolojik olarak ilişkinin kesilmesi
Edelwich ve Brodsky Modeli (1980)	Çok fazla kişiye hizmet verme (müşteri yoğunluğu), çok az ücret, çok uzun saatler çalışma, hizmet verilen kimselerin iyilik bilmezliği, yüksek ideallerle ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalar.	İdealizmin, enerji ve amaçların yitirilmesi, işinden soğuma, duygusuzlaşma
Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli	Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması	Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi, iş ve hizmet verilerinden soğuma, uzaklaşma, şekilde psikolojik yorgunluk, kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk.
Pearlman ve Hartman Modeli (1982)	Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/Algısal bir modeldir. Bu oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır.	Duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşma
Pines Modeli (1988)	Bireyleri sürekli tüketen ortamlar, iş görenleri duygusal baskı altında tutan iş ortamları, iş ortamındaki başarısızlıklar	Kronik yorgunluk, enerji azalması, afiyet, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar

Tükenmişlik kavramına yönelik araştırma ve incelemelerin artması bilim dünyasında tükenmişlik kavramı ile ilgili kabul gören birçok modelin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tükenmişliğin daha iyi anlaşılması açısından çalışmanın bu bölümünde bu modeller incelenmektedir.

2.8.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss, tükenmişlik literatüründe önemli çalışmaları bulunan bir araştırmacıdır. Aynı zamanda tükenmişlik modelinde de kurucusudur. Ona göre tükenmişlik, iş ortamından dolayı oluşan strese bir tepki sonucu başlayan ve stresle mücadele yöntemlerini kapsayan iş hayatı ile psikolojik ilişkiyi bitirme tutumlarıyla sonuçlanan bir süreçtir (Yıldırım, 1996: 3). Cherniss tükenmişliği, iş ortamında üstlerinden farklı görev tanımlamaları bulunan kişilerin üzerinde kendi görev tanımlamalarından ve niteliklerinden daha farklı çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda zaman içerisinde oluşan bir durum olduğunu belirtmektedir. Bu süreç ile birlikte ortaya çıkan stres karşısında bireyler, strese neden olan kaynaklarla farklı şekillerde baş etmektedirler. Bireyden bireye farklılaşan bu mücadele karşısında bazıları sorunu aktif şekilde çözebilirken bazıları ise olumsuz taraflarını değiştirerek yaşadığı sorunla baş etmeyi tercih eder. Bu stresi ortadan kaldırmayı isteyen bireyler farklı tekniklerle stresle başa çıkmaya çalışırlar. Başarısızlık devam eder ise birey duygusal olarak rahatlabilmek amacıyla işle olan psikolojik bağı bitirmektedir. Birey stres ile yapılan mücadelede tükenmişliği iyileştirmede etkili olur ise gözle görülür şekilde davranış değişiklikleri ortaya çıkmaktadır. Birey bu mücadele etkili değilse bu durumda da tam tersi olarak olumsuz davranış biçimleri görülmektedir (Richardsen ve Burke, 1995:32-33).

Cherniss, tükenmişliğin temelinde yatan faktörün stres olduğunu belirtir. Stres ise bireyin isteklerinin karşılanmaması durumunda görülen bir şeydir. Onun geliştirdiği bu model yalnızca tükenmişliğin ortaya çıkma nedenlerini belirlemekle kalmayıp tükenmişlik yaşayan kişilerin tükenmişlikle baş etme yöntemleri ve tükenmişliğe verdikleri tepkileri de ortaya koymaktadır. Cherniss'e göre stres altında olan bireyler önce stresin kaynağını bulmalı ve mümkün olabiliyorsa o kaynağı yok etmelidir. Stres kaynağının ortadan kaldırılmasının mümkün

olmadığı durumlarda ise stresle baş etme yöntemleri aktif hale getirilmeli meditasyon ve egzersiz gibi bireyi rahatlatacak yöntemler uygulanmalıdır (Yarış, 2016:33).

Cherniss'in tükenmişlik konusunda yaptığı araştırmalar daha çok değer kavramı ve ağır iş yükü kavramıyla ilgilidir. Ona göre hizmet sektöründe çalışanların görev tanımlarında bulunan gizli belirsizlikler tükenmişliği oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanlar profesyonelleşme süreçlerinde aldıkları eğitim ve deneme süreleri boyunca gerçekçi olmayan bir bakış açısı geliştirirler. Bu çalışanlar aldıkları eğitim boyunca kendilerine benzeyen duyguları yaşayan insanlarla karşılaşarak çalışma hayatının gerçekleriyle düşünceleri arasındaki aşırı farklılığı görmektedirler. Bunun yanında Cherniss tükenmişliğin çalışanların beklentileriyle çalışma hayatının realitesi arasındaki farktan dolayı oluştuğunu tükenmişlik çalışmaları içerisinde ilk ifade eden kişidir (Örmen, 1993:6).

2.8.2. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik bireyi psikolojik olarak sürekli tüketen ortamların bile üzerinde yol açtığı zihinsel, psikolojik ve fiziksel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmektedir. Pines, tükenmişliğin üç boyut olduğunu belirtmektedir (Demir, 2010: 186):

- Fiziksel yorgunluk: Güçsüz hissetme, kronik yorgunluk ve enerji kaybı gibi durumlar
- Psikolojik yorgunluk: Umutsuz ve çaresiz hissetme, hayal kırıklığı ve kişinin kendisini kapana kısılmış olarak düşünmesi gibi belirtiler
- Zihinsel yorgunluk: Kişinin kendisine, insanlara ve yaptığı işe yönelik olumsuz tutumlar göstermesi gibi birtakım davranışlardır

Bu model tükenmişliğin nedenini kişinin sürekli olarak psikolojik baskı altında olmasına yol açan çalışma ortamları olduğunu belirtir. Ancak bu ortamlar sadece işe yönelik güdülenmenin yüksek olduğu kişilerde tükenmişliğe yol açmaktadır (Murat, 2003:26).

Pines tükenmişliğin zihinsel, duygusal ve bedensel açıdan incelenmesi gereken bir durum olduğunu ifade etmektedir. Ona göre tükenmişliğin nedenleri arasında hayal kırıklığı, umutsuzluk, çaresizlik, enerji kaybı ve yorgunluk gibi faktörler bulunmaktadır. Bunun yanında Pines, tükenmişliğin temelinde bulunan faktörün bireyin sürekli baskı altında bulunduğu çalışma ortamı olduğunu öne sürmektedir. Bireyin çalışma ortamındaki bu baskı devamlı şekilde sürdüğü takdirde bireyde yorgunluk, depresyon, yabancılaşma ve stres ile benzer duygular ileri bir boyut kazanmaktadır. Ayrıca Pines, çalışma ortamının bireyi tümüyle engellemediğini ve yeteri kadar güdülemediğini belirtmekte ve bunun yanında bireysel özellikler ile tükenmişlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Demirbaş, 2006: 22).

Pines 'e göre bireylerin iş hayatında sürekli baskı altında bulunmaları tükenmişliği oluşturmaktadır. Pines'i geliştirdiği modelde motivasyon, çalışanların tükenmişlik duygularını azaltan bir faktördür. Bu tarz faaliyetlere yer verilmediği durumlarda çalışanlar tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya kalmaktadır (Çatır, 2014: 50).

Bu modele göre motivasyon anlamında iyi düzeyde bulunan çalışanların kendilerini askıda hissettikleri çalışma ortamında tükenmişlik duygularının arttığı gözlemlenmektedir. Çalışma ortamında görülen yüksek düzeyde stres ile örgüt içerisinde çalışanlara ödüllendirme ve destek gibi faktörlerin sağlanmaması, motivasyonu iyi olan çalışanların başarılı olma potansiyelleri yüksek olmasına karşın kendilerini çalışma ortamına tam olarak verememelerine ve çalışma ortamından soyutlanmalarına yol açmaktadır. Temel amacı başarılı olmak olan

Çalışanlar, tükenmişlik karşısında kendilerini utanç verici ve yıkıcı bir duruma girmiş olarak görmektedirler. Tükenmişlik yüksek motivasyona sahip olan çalışanların dirençlerini azaltmakta işten istifa etmelerini hatta başka bir meslekte çalışmalarına dahi yol açabilmektedir (Akten, 2007: 38). Zihinsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk olarak tükenmişliği tanımlayan Pines tarafından geliştirilen bu model Maslach tükenmişlik leğinden sonra en sık kullanılan ölçektir (Pines, 2003:98).

2.8.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik zincirleme şekilde ilerlemekte ve belirlenebilir adımlardan oluşan bir sürecin sonunda görülmektedir (Güven ve Sezici, 2016: 114). Bu modele göre bireyin büyük umutlar besleyerek işe başlaması ve bu beklenti düzeyinde umutlarının gerçekleşmesi zaman içerisinde onda tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu model tükenmişliğin birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir (şanlı ve Akbaş, 2008: 4). Bu aşamalar ise şunlardır;

- **Coşku ve şevk evresi:** Bu evre çalışma hayatına yeni başlayanlarda görülen evlerdir. Çalışanlar yüksek enerji ve yüksek performans ile çalıştıkları işi özümsemiş şekilde gözükmektedirler. Bu evrede çalışanlar idealistik coşku ve yüksek beklentilere girmektedirler.
- **Durağanlaşma evresi:** Bu evrede çalışanların başlangıç aşamasındaki yüksek beklentilerinde önemli oranda düşüş yaşanmaktadır ve çalışanlar bu evrede hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu evrede çalışanlar işlerinden daha çok parayı düşünmeye başlamakta, paraya odaklanmakta ve inançlarını yitirmeye başlamaktadır.

- **Engellenme evresi:** Bu evrede birey gücünü yitirmeye başladıkça içerisinde bulunduğu durumu sorgulamaya başlamakta ve bireysel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmedeki düşük ücretler, destek eksikliği ve olumsuz çalışma koşulları gibi faktörler bu evrede önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle birey kendisini çalışma ortamından engellemeye başlamakta ve buna dair duygusal, psikolojik ve kavramsal belirtiler gözlemlenmektedir.
- **Umursamazlık evresi:** Bu evrede birey psikolojik ve duygusal olarak kendisini işten geri çekmekte, işin gerekliliklerinden ve sorumluluklarından kaçarak inancını yitirmekte ve mücadeleden kaçmaktadır.

Edelwich ve Brodsky yaptıkları araştırmalarında tükenmişliği, birbirlerini izleyen süreçler sonucunda bireyin ideal beklentilerinde hüsrana uğramasının neden olduğu stres ve amacı yitirmeden kaynaklanan sendrom olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre; başarının ölçülmesinde yaşanan eksiklikler, işletmenin sunduğu yetersiz destek, kariyer planlamasının uygun şekilde yapılamaması, statü eksikliği ve düşük ücretler işletmelerde tükenmişliğe neden olan faktörlerden bazılarıdır (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 103).

2.8.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramı ile ilgili literatürde yapılan bütün tanımları inceleyen Pearlman ve Hartman içerik analizi sonucunda kendilerine has bir tükenmişlik kavramı geliştirmişlerdir. Bu kavrama göre tükenmişlik, baskıya ve strese maruz kalan çalışanların fiziksel ve duygusal olarak tükenmeleri, iş verimlerinde düşüş yaşamaları ve karşısındaki bireylere karşı duyarsızlaşmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Perlman ve Hartman'ın 1982 yılında geliştirdiği bu model bireyin çevresi ile bireysel değişkenleri açıklayan algısal ve bilişsel noktaya vurgu yapmaktadır. Bu modelde çevresel

etkenler ve bireysel etkenler üzerinde durulmakta ve bu etkenler yorumlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu stresin de üç temel belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar (Perlman ve Hartman, 1982:290);

- Fizyolojik boyut
- Duygusal boyut
- Davranışsal boyut

Perlman ve Hartman, bireysel özellikler ile sosyal ve örgütsel çevrenin tükenmişliğe neden olan faktörlerin algılanmasında önemli unsurlar olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılara göre stresle bağlantılı olarak tükenmişliğin şu üç temel şekli ortaya çıkmaktadır (Saçlı, 2011: 14):

- **Fiziksel tükenmişlik:** Yorgunluk gibi fiziksel belirtiler
- **Duygusal tükenmişlik:** Davranış ve duygusal tutumda yaşanan değişiklikler
- **İş veriminde düşüş ve duyarsızlaşma:** Semptomik davranışlar

Bunun yanında bu model dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Sürgevil, 2006:45).

- **Durumun strese götürme derecesi:** Bu aşama stres ile durum arasındaki iletkenliği göstermektedir. Stres aşamasında yaşanan durumlar bireyin yeteneklerini, gerçek ve algısal taleplerini karşılamakta yetersiz kalabilir ya da yapılan iş bireyin değerleri, ihtiyaçları ve istekleri ile ters düşebilir.
- **Algılanan stres düzeyi:** Bu aşama bireyin stres düzeyleri ile alakalıdır. Bu aşama bireyin yaşanan olaylardan ötürü kendisini stres altında hissetmesiyle sonuçlanmaktadır

- **Strese tepki:** bu aşamada bireyin stres sonucunda olaylara verdiği tepkiler ortaya çıkmaktadır
- **Strese gösterilen tepkinin sonucu:** Bu aşamada tükenmişlik, duygusal stresin kronik olarak yaşanması sonucu oluşmaktadır. Sonuçta tükenmişliği yaşayan bireyin iş düzeyi veya iş doyumunda bir değişim ve sağlık durumunda psikolojik ve fizyolojik bir bozulma meydana gelmektedir.

2.8.5. Scott Maier Tükenmişlik Modeli

Meier tükenmişliğin, çalışma ortamında bireyin düşük seviyede olumlu beklentilere sahip olması, buna karşın cezalandırma ve olumsuz beklentilerinin ise yüksek seviyede olduğu durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedir (Kırkan, 2014: 20).

Ayrıca Meier, 1977 yılında Bandura'nın geliştirdiği tükenmişlik kavramına farklı boyutlarda yeni bir yaklaşım önermektedir. Buna göre tükenmişlik, kontrol edilebilen iş hayatında bireylerin yeterliliklerinin düşük olmasından, ceza ve ödül beklentilerinin ise yüksek olmasından kaynaklanan bir sendromdur. Bu modele göre tükenmişlik üç aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar (Meier, 1983: 90);

- Bireyin iş ortamında yaptırım beklentisinin yüksek olumlu davranış beklentisinin ise düşük olması.
- Bireyin iş ortamında kontrol mekanizmaları ile ilgili yüksek beklentiye girmesi
- Bireyin iş ortamında yaşanan tükenmişlik durumunu kontrol edebilmede kendisini yeterli görmemesi

Meier, karşılıklı etkileşim ile bir sistem oluşturan bu beklentiler içerisinde bireyin yeterliliği açısından düşük beklenti içerisine girdiğini, sonuçta kendisini yaptığı iş açısından

olumsuz düşünmeye sevk ettiğini ve bu durumun işindeki başarı potansiyelini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu noktada bireyin işinden aldığı doyumun düştüğünü ve bu durumun bireyi tükenmişliğe yönettiğini belirtmektedir. Yaşanan bu durumun çözülebilmesi için ise bireye içerisinde bulunduğu durumun yeterliliği ile ilişkili olmadığı düşüncesini benimsetmek gerektiğini belirtmektedir (Akten, 2007: 42).

2.8.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın yaptıkları araştırmalar sonucunda geliştirdikleri modelin dört aşaması bulunmaktadır. Bu modelde tükenmişlik durumu bireyin 50'li yaşlarına kadarki gelişim süreci ile açıklanmakta ve bireyin bu yaşına kadar yaşadığı olaylarla tükenmişliğin görülme ihtimali birlikte ele alınmaktadır. Bu kapsamda tükenmişliğin oluşma ihtimali 50'li yaşlarla birlikte artmakta ve bu ihtimal modelin birçok aşamasında araştırılmaktadır (Kırkan, 2014: 23).

1985 yılında oluşturulan bu modelde tükenmişlik ile baş edebilme konusunda faydalı olduğu belirtilen aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Sürgevil, 2006: 35);

- Karmaşa aşaması-rol belirginliği
- Yetersizlik aşaması-yeterlilik
- Durgunluk aşaması-verimlilik
- Hayal kırıklığı aşaması-yeniden oluşturma

2.8.7. Leiter'in Tükenmişlik Modeli

Leiter, tükenmişliği iki koşula dayandırmakta ve modelinde iş saatleri dışındaki zamanın da tükenmişliği etkileyeceği düşüncesine dayandırmaktadır. Ayrıca Leiter'e göre tükenmişlik,

çevresel faktörler ve bireylerin farklı karakterlerinden kaynaklanan farklı bir ilişkiye sahip olduğu düşüncesinden meydana geldiğini belirtmektedir (Demirbaş, 2006: 21).

Bu modele göre tükenmişliğin alt boyutlarına etki eden en temel faktör, iş ortamındaki arkadaşların sosyal desteğidir. Leiter, sosyal destek yetersizliğinden kaynaklanan sorunların tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenme üzerinde doğrudan etkili olduğunu savunmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 541).

2.8.8. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlikle ilgili bir çok tanım yapılmıştır ancak en bilinen ve en kabul gören tanımı Maslach yapmıştır. Ona göre tükenmişlik, yaptığı iş dolayısıyla diğer insanlarla iletişim içinde bulunan kişilerde ortaya çıkan kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme şeklindeki üç boyutlu bir kavramdır (Polatçı vd., 2014:283).

Maslach tarafından tükenmişliğin farklı yönlerini değerlendirmek üzere tasarlanan ve psikometrik analizleri ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde 3 alt ölçek bulunmaktadır. Bu alt boyutları ile tükenmişlik ölçülmesi amaçlanmaktadır.

+ Duygusal Tükenme → + Duyarsızlaşma → - Kişisel Başarı

Şekil 6. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli (Polatçı vd., 2014: 284)

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin temel boyutu olan duygusal tükenme Maslach'ın modelinin ilk boyutudur (Meydan, 2011:289). Duygusal tükenme, tükenmenin stres ve bireysel faktörlerini göstermekle birlikte bireydeki fiziksel ve psikolojik kaynaklardaki azalmayı ifade

etmektedir (Yıldırım vd., 2014: 36). Duygusal tükenmişlik ile kişi kendisini yorgun, bitkin ve psikolojik olarak dağılmış hissetmektedir (Uğurluoğlu vd., 2013: 6).

Duygusal tükenmişlikle karşılaşan kişi engellenmişlik ve gerginlik hisleriyle yüklüdür. Bu durum, bireyin hizmet sunduğu insanlara yönelik geçmişteki gibi sorumlu ve verimli davranmadığı hissine kapılmasına ve hatta sonraki günlerde işe gitmemeyi tercih etmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan yapılan araştırmalar sonucunda duygusal tükenmenin rutin işlerde çalışanlara kıyasla yoğun işlerin sürdürüldüğü görevlerde çalışanlarda daha sık görüldüğünü ortaya koymaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015:51).

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin ikinci boyut olan duyarsızlaşma bireyin işi gereği ilişki kurduğu diğer kişilere ve yaptığı işe yönelik gösterdiği soğuk, ilgisiz, katı ve kimi zaman da insani görünmeyen tutumlarıdır (Türkçapar, 2011: 136).

Duyarsızlaşmada birey hizmet sunduğu bireyleri bir eşya gibi görüp o şekilde davranışlar göstermektedir. Bu dönemde kişi hizmet sunduğu müşterilerin kendisinin hayatında gereğinden fazla yer aldığını düşünerek onlarla kendi arasına set örerek zorunlu olmadığı müddetçe onlarla iletişim kurmamaktadır (Çetin vd., 2015: 20).

Kişisel başarı: Bu durum bireyin kendisini yaptığı işte yeterli ve başarılı hissetmesini ifade eder. Buna karşın kişisel başarısızlık ise kişinin kendisini olumsuz değerlendirmelere yatkın görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Öztürk vd., 2011:85).

Bu aşama bireyin başarısızlık hisleri ile iç içe olduğu aşamadır. Bireyin başkalarına yönelik olumsuz düşünce biçimleri geliştirmesi kendisine dönük olumsuz hislere kapılmasına yol açmaktadır. Bu yanlış tutumu ve geliştirdiği düşünce şekli ile birey kendisini suçlu görerek başkaları tarafından sevilmediğini düşünmekte ve kendisine yönelik başarısız tanısı

koymaktadır. Tam bu noktada kişisel başarıda yetersizlik duygusu ortaya çıkmakta ve bireyin kendisiyle alakalı olumsuz değerlendirmeleri sonucunda yaptığı işte ve etkileşim kurduğu diğer insanlarla ilişkilerindeki başarısızlık ve yetersizlik hissinde azalma görülmektedir. Bunun yanında birey yaptığı işte ilerlemediğini aksine gerilediğini düşünüyor ise kendisini suçlu görmektedir (Koçak, 2009: 67).

Sonuç olarak bireyin yaşadığı enerji ve güç kaybı sonrasında iç kaynaklarındaki tükenme durumunu ifade eden tükenmişlik bireyde fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler göstermektedir. Bu durum bireyin arkadaşlarını, ailesini, çalıştığı iş yerini ve hizmet sunduğu kişileri de etkilemektedir. Dolayısıyla tükenmişlik ile mücadele etmede hem örgüt çabası hem de bireyin çabası son derece önemlidir. Bunun yanında tıpkı örgüt kültürü gibi tükenmişliğin oluşma nedenleri ve ortaya çıkış amacını açıklamada birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller içerisindeki en yaygın olan ve araştırmamız kapsamında da kullanılacak olan model Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli'dir. Bu noktada çalışmanın sonraki bölümünde örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişki seçilen örneklem üzerinden incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili araştırmalara değinildikten sonra, örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişki seçilen örneklem üzerinde incelenmiştir. Araştırmayla ilgili bulguların açıklanmış ve akabinde elde edilen bulgular Sonuç ve Tartışma bölümünde nihai hale getirilmiştir.

3.1. Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatürde örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Tümkaya (1996) araştırmasında 720 öğretmen ile görüşerek öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, psikolojik belirtileri ve tükenmişlikle baş edebilme yöntemlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, okul düzeyi, kıdem, okuldaki görevli okulun seviyesine göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenler çalışma şartları ve meslekleri ile ilgili olarak kalabalık sınıflarda çalışmayı, yükselme olanaklarının olmamasını, yönetimin yeterli seviyede destek vermemesini, düşük düzeydeki ücretleri olumsuz şartlar şeklinde değerlendirmiş ve işlerinin zevkli olmasını, diğer öğretmenler tarafından desteklenmeyi, aşırı denetimin bulunmamasını ve öğrencilerin derste gösterdikleri ilgiyi ise olumlu koşullar şeklinde değerlendirmişlerdir. Bunun yanında çalışma şartları ve mesleğe yönelik öğretmenlerin görev aldıkları yerin, iş değiştirme isteklerinin, görevde yükselme olanaklarının, okulun bulunduğu sosyo ekonomik düzeyin tükenmişlikle ilgili olduğu da görülmüştür.

Brouwers ve Tomic (1997) araştırmalarında öğrencilerin olumsuz davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik duyguları üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen

bulgulara öğretmenlerin algıladığı olumsuz davranışların tükenmişlik duyguları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını; ancak öğretmenlerin, öğrencilerin davranışlarını düzenlemede algıladıkları yeterlilik düzeyi üzerinden dolaylı bir etkisi olduğu görülmüştür. Öz güveni az olan öğretmenlerin öğrencilerini sorunlu öğrenciler şeklinde algıladıkları, kendilerini yetenekli ve yeterli bulmayan öğretmenlerin daha çok tükenmişlik yaşadığı görülmüştür.

Gökçakan ve Özer (1999) rehber öğretmenlerin tükenmişliklerini ve tükenmişliğe neden olan faktörleri farklı değişkenler doğrultusunda incelediği araştırması sonucunda rehber öğretmenlerin tükenmişliğe yakalanmalarının nedenlerini %85 oranında yöneticilerden ve öğretmenlerden yardım görmemek olduğu ve bu durumun en temel tükenmişlik nedeni olduğu görülmüştür. Araştırmada psikolojik danışman ve rehberlik alanında çalışanların tükenmişlik konusunda tehdit ile karşı karşıya oldukları görülmüştür. Bunun yanında bu gibi olumsuzluklara karşı öğretmenlerin görevlerini azim ve içtenlikle yaptıkları görülmüştür.

Weisberg ve Sagie (1999) ise yaptıkları araştırmada İsrail’de çalışan öğretmenlerin tükenmişliklerini, fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak incelemişlerdir. Araştırma sonucunda işten ayrılmada en çok etkiye sahip olan unsurun fiziksel yorgunluk olduğu, ikinci olarak da zihinsel yorgunluk olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin fiziksel anlamda yorgunluk hissetmelerinin nedenleri ise sınıfların kalabalık olması, fiziki imkanların eksikliği, sınıflarda eksikliklerin olması, ders yükünün gereğinden fazla olması ve ücretlerin düşüklüğü olarak sıralanmıştır.

Peker (2002) ise araştırmasında öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyetleri, okul düzeyleri, öğrenim düzeyleri ve mesleki kıdemleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede Bursa il merkezindeki

okullarda görev yapan 30 lise, 30 ilköğretim ve 30 anaokulu öğretmeni olmak üzere 90 öğretmene “Öğretmenlik Tükenmişlik Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile öğrenim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bunun yanında lise öğretmenlerinin anaokulu ve ilköğretim öğretmenlerine kıyasla; erkek öğretmenlerin de kadın öğretmenlerine kıyasla anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. Mesleki kıdem açısından ise öğretmenlerin puanlarında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Croom (2003) araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri’ndeki üç eyalette tarım eğitimi alanında çalışan ve %76’sı erkek öğretmenlerden %24’ü de kadın öğretmenlerden oluşan 248 öğretmene Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaptıkları işte orta düzeyde duygusal tükenme ve yüksek düzeyde bireysel başarısızlık yaşadıkları, iş arkadaşları ve öğrencileri ile ilişkilerinde ise düşük düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür. Araştırmada tükenmişlik seviyesi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Mesleki kıdem ve yaş değişkenleri ile duyarsızlaşma düzeyi arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilirken kişisel başarı ve duygusal tükenme alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Kırılmaz ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu çerçevede Milli Eğitim Bakanlığı’nın düzenlediği formatörlük kursuna katılan 43 öğretmeni ile görüşmüşlerdir. Araştırmada elde edilen bulgulara örneklem grubun duyarsızlaşma boyutunda en iyi, duygusal tükenme boyutunda ise en kötü durumda olduğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, mezun oldukları okul, toplam hizmet süreleri, çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri, çocuk sayıları, mesleki verim düzeyleri, ders verdikleri ortalama sınıf mevcudu

gibi özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Ayrıca medeni durum, öğretmenlik mesleği tercih nedeni, öğretmenlik mesleğine uygun bulma durumu, mesleki olarak geleceği değerlendirme durumu, çalışma ortamından duyulan memnuniyet, takdir görme, mesleğinin toplumsal karşılığının olması durumu, eğitim sisteminden duyulan memnuniyeti gibi durumların ise öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri üzerinde bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

McMurray (2003) araştırmasında yeni kurulmuş bir üniversitede örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ve değişim sürecinde örgüt ikliminin örgüt kültürünü yerini alabilmesinin kriterinin ne olacağını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede 145 akademisyene açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçek uygulamıştır. Bu görüşmelerde nasıl karar alındığını, işyerinde işlerin ne şekilde tanımlandığı, iş yerindeki efsane ve hikayelerin nasıl oluştuğu gibi sorularla örgüt kültürü hakkında bilgiler toplanmıştır. Elde edilen bulgularda örgüt kültürünün nasıl değiştiği ve örgüt iklimi ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Buna göre örgüt kültürü ve örgüt ikliminin kesiştiği görülmüştür. Bunun yanında üniversitenin lider merkezli bir kültüre sahip olduğu da saptanmıştır.

Evers ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan başka bir çalışmada da öğrencilerin sınıf içindeki uygunsuz davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlarla baş edebilme becerilerine yönelik öğretmen tükenmişliğinin öğretmen ve öğrencilerin bakış açıları açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. 1782 öğrencinin ve 73 öğretmenin dahil edildiği çalışmada “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”, “Uygunsuz Davranışlarla Baş Edebilme Ölçeği” ve “Uygunsuz Davranışları Belirleme Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgularda Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin öğrencilere uygulanabilir olduğu, öğrencilerin algılama yetenekleri ile yaşları arasında istatistiki olarak bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bunun yanında kız ve erkek öğrencilerin algılama yetenekleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu

görülmüştür. Öğrencilerin tükenmişliklerinin 3 alt boyutunda yaşadıkları tükenmişliğin öğretmenlerin sorunlarla baş edebilme yeteneklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Gündüz (2006) araştırmasında öğretmenlerin ve yöneticilerin tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. 2003-2004 eğitim öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde ve ilçelerinde bulunan yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan 210 öğretmen ve 47 yöneticiyle yapılan görüşmede betimleyici tarama deseni kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda genel olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin tükenmişliklerine yönelik algıları arasındaki anlamlı farkın kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutunda olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme alt boyutunda ise öğretmen ve okul yöneticileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Cemaloğlu ve Kayabaşı (2007) tarafından yürütülen başka bir çalışmada da öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri ile sınıf yönetiminde kullandıkları disiplin yöntemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya ilköğretim okullarında görevli 155 öğretmen dahil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak “Disiplin Modelleri Ölçeği” ile “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgularda öğretmenlerin en çok akıl-sonuç en az ise Glasser yöntemini kullandıkları görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu, disiplin modelleri arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal tükenmişlik ile bu modelleri arasında ise istatistiki olarak negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal tükenmişlik ile Glasser ve Kounin modelleri arasında istatistiki olarak negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, kişisel başarı alt boyutunda ise tükenmişlik arttıkça öğretmenlerin genellikle Kounin ve Canter modellerini tercih ettikleri görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin kişisel başarı alt boyut puanlarıyla duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiki olarak pozitif

yönde anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal tükenme yaşayan öğretmenlerin genellikle Glasser modelini uyguladıkları saptanmıştır.

Cemaloğlu ve Şahin (2007) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin mesleki tükenmişlik seviyelerini farklı değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada örneklem grubunu Ankara'da Çankaya, Yenimahalle ve Keçiören ilçelerinde görevli öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada elde edilen bulgularda öğretmenlerin yaşlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilediği, eğitim düzeyleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiki olarak negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin eğitim düzeyleri düştükçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri artmaktadır. Bunun yanında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında öğretmenlik yapan öğretmenlere göre duyarsızlaşma düzeylerinin daha çok olduğu, öğrenci sayısının duygusal tükenmeye ve kişisel başarı ile duyarsızlaşma düzeyine etki ettiği gözlemlenmiştir.

Kokkinos (2007) araştırmasında 447 ilkokul öğretmenine Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem olarak on yılın üzerinde olan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdemi on yılın altında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin medeni durumları ve cinsiyetleri ile mesleki kıdemleri ve eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Buna göre evli ve kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin evli ve erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin medeni durumları ve eğitim düzeyleri ile eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemleri arasında bireysel başarısı açısından anlamlı bir farklılaşma olduğu bulgulanmıştır. Mesleki kıdemi on yılın altında bulunan yüksek lisans ya da doktora yapan öğretmenlerin bireysel

başarısızlık düzeyleri mesleki kıdemi on yılın üzerinde bulunan ve yüksek lisans ya da doktora yapmış öğretmenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır.

Topaloğlu ve arkadaşları (2007) ise araştırmalarında Ankara’da Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görevli öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi ve tükenmişliğin bazı sosyal ve demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda 412 öğretmene Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgularda öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutlarından en çok duygusal tükenmeyi yaşadığı ve yaş değişkenin tükenmişlik düzeyi üzerinde istatistiki olarak farklılık oluşturmadığı bulgulanmıştır. Bunun yanında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla ve daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Öğretmenlerin kurumdaki fiziksel şartlar ve çalışma koşullarından memnun olma düzeylerinin ise tükenmişlik düzeyini etkilediği ve bu noktada fiziki şartların ve çalışma ortamının düzenli olduğu ve bundan memnuniyetin arttığı durumlarda tükenmişlik düzeyinin azaldığı görülmüştür.

Hatchett (2010) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise öğretmenlerin iş doyumu seviyeleri, öğrencilerin derse devamı ve akademik başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 260 orta öğretim kurumundaki öğretmen dahil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgularda örgüt kültürü ile akademik başarı ve öğretmenlerin işe doyumları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgüt kültürü algısı yükseldikçe akademik başarı da artmaktadır. Bunun yanında öğrencilerin akademik başarıları ile okula devamları arasında da olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özgüner (2011)'in örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında Bozok Üniversitesi'nde görevli öğretim elemanları çalışma kurumunda incelemiştir. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmış ancak bazı nedenlerden tamamı çalışmaya dâhil edilememiştir. Bu nedenle 2010-2011 eğitim öğretim yılında Bozok Üniversitesi'nde görevli 163 öğretim elemanına örgüt kültürü ölçeği ile tükenmişlik ölçeği ve demografik özellikler olmak üzere üç bölümden ve 48 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının orta seviyede, tükenmişlik algılarının ise düşük seviyede olduğu görülmüştür. Tükenmişlik alt boyutunda kişisel başarı hissinin yaş değişkeni doğrultusunda farklılık gösterdiği, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları ile demografik değişkenler arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Sarıyıldırım (2014) yüksek lisans tezinde Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı örneğinde örgüt kültür ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görevli personellerin tükenmişlik düzeyleri ile örgüt kültürü alt boyutları belirlenmiş ve bunlar arasında bir ilişkinin olup olmadığı, tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tam sayım yönteminin kullanıldığı araştırmaya çeşitli nedenlerden ötürü çalışanların tamamı dâhil edilememiştir. Bu kapsamda 2014 yılında Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığında görevli 219 personele, örgüt kültürü, tükenmişlik ölçeği ve demografik özelliklerden oluşan üç bölüm ve 48 soruluk anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların örgüt kültürü algılarının orta düzeyde tükenmişlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Tükenmişlik alt boyutunda ise kişisel başarı boyutunun yaş değişkenine göre farklılaştığı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları ile demografik değişkenler arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık

olmadığı görülmüştür. Bunun yanında örgüt kültürü grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kahya (2015) örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında Erzurum Üniversitesi'nde görevli kolayda örnekleme yöntemi ile tespit edilen 132 akademisyen üzerinde ankete dayalı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmacı katılımcıların örgütsel sessizlik seviyelerini belirlemek için örgütsel sessizlik ölçeği, tükenmişlik seviyelerini belirleyebilmek için ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunduğu görülmüştür.

Yaşlı (2015) özel hastanede çalışan hemşireler açısından örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği yüksek lisans tezinde Şubat-Mart 2014 döneminde özel bir hastanede görevli 148 hemşireye örgüt kültürü ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve demografik özelliklerden oluşan üç bölümlük 38 soruluk anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda hemşirelerin genel olarak örgüt kültürü ve tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı hissi ile yaş arasında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Hemşirelerin cinsiyetleri ile tükenmişlik hissi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bunun yanında duyarsızlaşma ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ayrıca hemşirelerin yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri ve kişisel başarı ikisi arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı bunun yanında kişisel başarı hissi ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı hemşirelerin yaşlarının duygusal tükenmişlik etkilemediği görülmüştür.

Kaya (2017) araştırmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda 2015-2016 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Pendik ve Sancaktepe ilçelerindeki okullarda görevli yöneticileriyle yöneticiliği tecrübesine sahip öğretmenlerden oluşan 243 kişilik örneklem belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme ile seçilen bu gruba örgütsel bağlılık ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda yöneticilik tecrübesi bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerine kıyasla tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu, örgütsel bağlılık alt boyutunda ise duygusal bağlılık düzeyinin düşük olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmaların genellikle hizmet sektöründe yapıldığı söylenebilir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin günümüz şartlarında teknolojik gelişmeleri takip ederken insan faktörünü ön plana alması gereği kaçınılmaz bir gerçektir. Çalışanların inanç ve tutumlarının olumlu yönde şekillendiği bir çalışma ortamında iş tatmininin ve çalışanların motivasyonunun yüksek olduğunu görmek mümkündür. Çalışanların böyle bir ortamda bulunması tükenmişlik duygusunun önüne geçer.

Finans sektörünün piyasa şartlarından hızlı ve direkt bir şekilde etkilenmesi, sektördeki uygulamaları etkileyen yasal mevzuat ve denetim mekanizmaları, işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamasında zaman kısıtının bulunması, belirsizliğin getirdiği riskler ve bu sektörün insanlarla iletişimin zorunlu olduğu faaliyet alanlarından oluşması nedeniyle finans sektörü çalışanlarının yoğun stres, endişe ve yetersizlik duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır. Stres, endişe ve yetersizlik duygusunun önüne geçilememesi durumunda bu durumun çalışanları tükenmişlik etkisi altına alması mümkün olabilir.

Bu araştırmanın amacı çalışanların içinde bulundukları örgütün kültürü ile tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkiyi incelemektir.. Bu nedenle İstanbul’da faaliyet gösteren bir finansal hizmetler şirketi üzerinde araştırma yapılarak, çalışanların demografik özellikleri de göz önünde tutularak, örgüt kültürü algıları ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiş; literatürdeki araştırmalarla sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilecek bulgularla finans sektöründe faaliyet gösteren ve örgüt kültürlerini doğru tanımlayabilen firmalarda çalışanların tükenmişlik duygusuna kapılmasına neden olacak noktaların tespit edilmesi ve bu sektörde paralel konularda yapılacak çalışmalara yardımcı olması umulmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma İstanbul’da araç finansmanı faaliyeti gösteren bir finansal hizmetler şirketi çalışanlarını kapsamaktadır. Firmanın 2019 itibarıyla 121 çalışanı bulunmaktadır. Çalışmaya katılanlar kredi risk yönetimi, tahsilat, müşteri hizmetleri ve operasyon, finansal kontrol, hazine, muhasebe, insan kaynakları, satış, proje yönetimi ve bilgi teknolojileri departmanlarında görev almaktadır.

Çalışma 10.04.2019- 12.04.2019 tarihleri arasında 102 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 49’u (%48.0) erkek ve 53’ü (%52.0) kadındır. Katılım oranı %84’tür. Anketin uygulandığı zaman diliminde izinli yada şirket dışında görevli olan çalışanlara erişme imkanı bulunamamıştır.

Çalışma İstanbul’da faaliyet gösteren bir adet finansal hizmetler şirketinde yapılmıştır. Ana kütleye ulaşamama araştırmadaki önemli bir kısıttır. Bunun sebebi, farklı kurumlarda araştırma talebine bağlı olarak resmi izin ve onay silsilelerinin oldukça zaman almasıdır.

Çalışmanın yapıldığı kurumda finansman, sigorta ve finansal kiralama faaliyetleri ile uğraşıldığından ana kütleyi temsil etme gücü bulunmaktadır. Ayrıca zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle web tabanlı anket yöntemiyle uygulama yapılmıştır.

Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İletilen cevapların doğru ve içten olduğu, özgür irade ile verildiği varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Verileri elde etmek için kullanılan anket formu üç bölümden ve toplamda 51 sorudan oluşmaktadır. Anket çalışanlara e-posta ile gönderilmiştir. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerini tanımlamaya yönelik sorular yöneltmiştir. İkinci bölümde Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI)' nin Köse (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile ilgili sorular iletilmiştir.

3.4.1. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ulusal ve uluslararası düzeyde birçok araştırmada kullanılmış ve güncelliğini hala koruyan bir ölçektir. Bu ölçek Türkiye'deki birçok araştırmada kullanılmış olmasına karşın özgün yapısında yer alan dört kültür tipolojisini esas almaktadır. Örgüt kültürü değerlendirme ölçeği, örgütün baskın özellikleri, çalışanların yönetimi, örgütsel liderlik, stratejik vurgu ve örgütsel bağ ile başarı kriterleri olmak üzere altı boyutta değerlendirilmektedir. Her bir boyut takım kültürü, rekabetçi kültür, yenilikçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere dört farklı kültür tipolojisini ortaya koymaktadır. (Köse, 2017:61-62).

Köse (2017), araştırmasında mevcut yapısı 4 faktörlü olan örgüt kültürü ölçeği üzerinde yapmış olduğu faktör analizinde 1’den fazla faktöre yük veren 3 maddede değişiklikler yaparak verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmiştir. Ölçeğin 3 faktörlü yeni yapısında faktör analizi uygulandığında Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) değeri .94, Cronbach’s Alpha değeri .94 olarak belirlenmiş ve takım kültürü ile yenilikçi kültürün aynı faktör yapısı altında toplandığını belirtmiştir. Bu şekilde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olarak açıklanmaktadır.

Ölçek 24 maddeden ve 7’li Likert ölçeğinden oluşmaktadır. 1 puan “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesini betimlerken 7 puan “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesini temsil etmektedir. Bu tez çalışmasında ölçeğin araştırmaya uyarlanabilmesi için gerekli izin e-posta yoluyla alınmıştır.

Köse tarafından geliştirilen ve çalışmada kullanılan bu ölçeğin bazında yapısal geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin 24 maddesine ait genel güvenirlik katsayısı, Cronbach’s Alpha .959 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,90 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu ölçek toplam varyansın %71’ini açıklamaktadır. Örgüt Kültürü ölçeğine yönelik faktör yükleri tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri

Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri	
İfadeler	Faktör Yükleri
Yenilikçi Takım Kültürü 1	0,640
Yenilikçi Takım Kültürü 2	0,791
Yenilikçi Takım Kültürü 3	0,794
Yenilikçi Takım Kültürü 4	0,813
Yenilikçi Takım Kültürü 5	0,764

Yenilikçi Takım Kültürü 6	0,776
Yenilikçi Takım Kültürü 7	0,760
Yenilikçi Takım Kültürü 8	0,807
Yenilikçi Takım Kültürü 9	0,723
Yenilikçi Takım Kültürü 10	0,832
Rekabetçi Takım Kültürü 1	0,815
Rekabetçi Takım Kültürü 2	0,851
Rekabetçi Takım Kültürü 3	0,805
Rekabetçi Takım Kültürü 4	0,783
Rekabetçi Takım Kültürü 5	0,764
Rekabetçi Takım Kültürü 6	0,803
Rekabetçi Takım Kültürü 7	0,710
Rekabetçi Takım Kültürü 8	0,759
Hiyerarşik Kültür 1	0,656
Hiyerarşik Kültür 2	0,680
Hiyerarşik Kültür 3	0,727
Hiyerarşik Kültür 4	0,577
Hiyerarşik Kültür 5	0,706
Hiyerarşik Kültür 6	0,668

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin birinci alt boyutu olan yenilikçi takım kültürü toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,90 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Boyutun güvenirlik katsayısı ise (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,916$ olarak bulunmuştur. Bu değer yenilikçi takım kültürü maddeleri arasında güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenirlik katsayısındaki artış önemsenmeyecek düzeyde olduğundan tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .619 ile .854 arasında değişmektedir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin ikinci alt boyutu olan rekabetçi kültür toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,89 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Boyutun

güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,920$ olarak bulunmuştur. Bu değer rekabetçi kültür maddeleri arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenilirlik katsayısındaki artış önemsizlenecek düzeyde olduğundan tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .631 ile .828 arasında değişmektedir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin son alt boyutu olan hiyerarşik kültür toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,80 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %71'ini açıklamaktadır. Boyutun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,825$ olarak bulunmuştur. Bu değer hiyerarşik kültür maddeleri arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenilirlik katsayısı düşüş gösterdiğinden tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .495 ile .691 arasında değişmektedir.

3.4.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği ise Maslach tarafından geliştirilmiş, 22 maddeden ve “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek 5'li likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler şiddet derecelerine göre hiç, sadece bir iki kez, ayda 1-3 kez, haftada 1-5 kez ve hemen hemen her gün seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin tüm maddelere ait genel güvenilirlik katsayısı, Cronbach's Alpha .827 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir.

Kaiser-Meyer- Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,85 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu ölçek toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır. Örgüt Kültürü ölçeğine yönelik faktör yükleri tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri

Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri	
İfadeler	Faktör Yükleri
Duygusal Tükenme 1	0,729
Duygusal Tükenme 2	0,666
Duygusal Tükenme 3	0,624
Duygusal Tükenme 4	0,575
Duygusal Tükenme 5	0,765
Duygusal Tükenme 6	0,662
Duygusal Tükenme 7	0,553
Duygusal Tükenme 8	0,598
Duygusal Tükenme 9	0,662
Duyarsızlaşma 1	0,543
Duyarsızlaşma 2	0,702
Duyarsızlaşma 3	0,654
Duyarsızlaşma 4	0,630
Duyarsızlaşma 5	0,441
Kişisel Başarı 1	0,676
Kişisel Başarı 2	0,750
Kişisel Başarı 3	0,730
Kişisel Başarı 4	0,461
Kişisel Başarı 5	0,794
Kişisel Başarı 6	0,785
Kişisel Başarı 7	0,522
Kişisel Başarı 8	0,509

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin birinci alt boyutu olan duygusal tükenme toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,86 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Boyutun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,906$ olarak bulunmuştur. Bu değer duygusal tükenme maddeleri arasında güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta

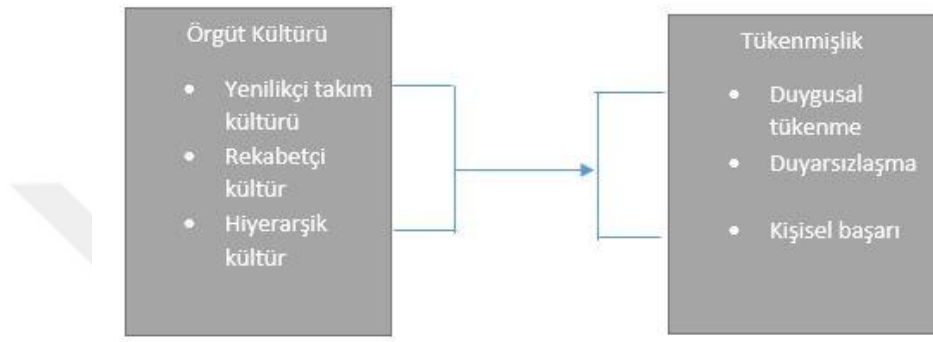
ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenirlik katsayısının düştüğü tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .648 ile .769 arasında değişmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin ikinci alt boyutu olan duyarsızlaşma toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer- Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,87 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %70,3'ünü açıklamaktadır. Boyutun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,894$ olarak bulunmuştur. Bu değer duygusal tükenme maddeleri arasında güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenirlik katsayısının önemsenmeyecek düzeyde artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .581 ile .825 arasında değişmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin son alt boyutu olan kişisel başarı toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer- Olkin örneklem yeterlilik katsayısı ,89 (sig. ,00) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu boyut toplam varyansın %64,11'ini açıklamaktadır. Boyutun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,805$ olarak bulunmuştur. Bu değer duygusal tükenme maddeleri arasında güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyuta ait maddelerden silme işlemi yapıldığında güvenirlik katsayısının önemsenmeyecek düzeyde artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm maddelerle çalışmaya devam edilmiştir. Madde- Toplam Korelasyon katsayıları ise .410 ile .669 arasında değişmektedir.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma modeli örgüt kültürü alt boyutları ve çalışanların demografik özellikleri ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulmuştur.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya konu hipotezler aşağıda belirtildiği gibi sıralanmıştır:

1. H₁: Örgüt kültürü demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi) farklılık göstermektedir.
2. H₁: Tükenmişlik demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi) farklılık göstermektedir.
3. H₁: Örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

3.7. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile, çalışmada tanımlayıcı istatistiksel metodların (sayı, yüzde) yanısıra değerlendirmelerde, niceliksel verilerde, normal dağılım gösteren parametrelerin karşılaştırmalarında, iki grup arası karşılaştırmalarında bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerde normal dağılım göstermeyen parametrelerin karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırmalarında Pearson Correlation ve çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Sonuçlar %95’lik güven aralığında, anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.8. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Ait Özellik ve Dağılımları

Tablo 4’de örneklem grubunu tanımlamaya ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları

		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	49	48,0
	Kadın	53	52,0
Medeni Durumunuz	Bekar	55	53,9
	Evli	47	46,1
Yaşınız	18-22	3	2,9
	23-27	19	18,6

	28-32	44	43,1
	33-37	30	29,4
	38-42	3	2,9
	43-53	3	2,9
Eğitim Durumunuz	Lise	1	1,0
	Ön Lisans	7	6,9
	Lisans	60	58,8
	Yüksek Lisans	32	31,4
	Doktora	2	2,0
Hizmet Süreniz	0-3 yıl	22	21,6
	4-7 yıl	43	42,2
	8-11 yıl	26	25,5
	12-15 yıl	11	10,8

Katılımcıların 49'u (%48,0) erkek ve 53'ü (%52,0) kadındır. Cinsiyet değişkeni açısından katılımcı sayısının dengeli olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılanların 55'i (%53,9) bekar ve 47'si (%46,1) evlidir. Katılımcıların 3'ü (%2,9) 18-22 yaş arasında, 19'u (%18,6) 23-27 yaş arasında, 44'ü (%43,1) 28-32 yaş arasında, 30'u (%29,4) 33-37 yaş arasında, 3'ü (%2,9) 38-42 yaş arasında ve 3'ü (%2,9) 43-53 yaş arasındadır.

Katılımcıların 1'i (%1,0) lise, 7'si (%6,9) ön lisans, 60'ı (%58,8) lisans, 32'si (%31,4) yüksek lisans ve 2'si (%2,0) doktora düzeyinde eğitim almıştır.

Çalışmaya katılanların 22'sinin (%21,6) hizmet süresi 0-3 yıl, 43'ünün (%42,2) 4-7 yıl, 26'sının (%25,5) 8-11 yıl ve 11'inin (%10,8) 12-15 yıl arasındadır.

3.9. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür alt boyutlarının konu olduğu 24 soruluk Örgüt Kültürü ölçeği kullanılarak çalışanların demografik özelliklerine göre örgüt kültürü algısının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular belirtilmiştir. İstatistiksel analiz olarak örneklemin cinsiyet ve medeni durum özelliklerine göre Mann Whitney U Testi; yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi özelliklerine göre Kruskal Wallis yöntemi kullanılmıştır.

3.9.1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 5’te katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde verdikleri yanıtların ortalama sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Min, Max, Ort. ve SS Değerleri

	n	Min	Max	Ort	SS
Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	102	0	7	4,56	1,70
Rekabetçi Kültür Ölçeği	102	0	7	4,71	1,43
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	102	0	7	4,78	1,30
Örgüt Kültürü Ölçeği	102	0	21	14,06	3,67

Yenilikçi takım kültürü ölçeği puanları 0 ile 7 arasında değişmekte olup, ortalama $4,56 \pm 1,70$ puandır.

Rekabetçi kültür ölçeği puanları 0 ile 7 arasında değişmekte olup, ortalama $4,71 \pm 1,43$ puandır.

Hiyerarşik kültür ölçeği puanları 0 ile 7 arasında değişmekte olup, ortalama $4,78 \pm 1,30$ puandır.

Örgüt kültürü ölçeği toplam 0 ile 21 arasında değişmekte olup, ortalama $14,06 \pm 3,67$ puandır. Buna göre katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri birbirine oldukça yakındır.

3.9.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 6’da cinsiyet değişkenine göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü ölçeklerinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p<,05$).

Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Analizi

	Cinsiyet	N	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	Erkek	49	49,53	2427,00	1202,000	-,647	,518
	Kadın	53	53,32	2826,00			
Rekabetçi Kültür Ölçeği	Erkek	49	49,33	2417,00	1192,000	-,714	,475
	Kadın	53	53,51	2836,00			
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	Erkek	49	52,67	2581,00	1241,000	-,386	,699
	Kadın	53	50,42	2672,00			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Erkek	49	51,47	2522,00	1297,000	-,010	,992
	Kadın	53	51,53	2731,00			

3.9.3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 7’de medeni durum değişkenine göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7: Medeni Durum Değişkenine Göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Analizi

	Medeni Durum	N	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
	Bekar	55	47,45	2610,00	1070,000	-1,495	,135

Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	Evli	47	56,23	2643,00			
Rekabetçi Kültür Ölçeği	Bekar	55	44,75	2461,50	921,500	-2,493	,013*
	Evli	47	59,39	2791,50			
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	Bekar	55	46,01	2530,50	990,500	-2,033	,042*
	Evli	47	57,93	2722,50			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Bekar	55	46,05	2533,00	993,000	-2,011	,044*
	Evli	47	57,87	2720,00			

Buna göre yenilikçi takım kültürü ölçeğinde medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p < ,05$).

Rekabetçi kültür ölçeği puanlarında evlilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ($z = -2,493$; $p < ,05$). Bir başka ifadeyle evlilerin rekabetçi kültür düzeyleri bekarlarınkinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Hiyerarşik kültür ölçeği puanlarında evlilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ($z = -2,033$; $p < ,05$). Bir başka ifadeyle evlilerin hiyerarşik kültür düzeyleri bekarlarınkinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Örgüt kültürü ölçeği toplam puanlarında evlilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ($z = -2,011$; $p < ,05$). Bir başka ifadeyle evlilerin örgüt kültürü toplam puanı bekarlarınkinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

3.9.4. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 8’de yaş grubuna göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam ölçek puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması

yapılmıştır. Buna yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam puanlarında yaş grubu ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p<,05$).

Tablo 8: Yaş Gruplarına göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{\text{sıra}}$	x^2	Sd	p
Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	18-22	3	45,83	4,932	5	,424
	23-27	19	50,84			
	28-32	44	52,11			
	33-37	30	55,98			
	38-42	3	40,17			
	43-53	3	18,83			
Rekabetçi Kültür Ölçeği	18-22	3	33,33	6,649	5	,248
	23-27	19	44,82			
	28-32	44	50,02			
	33-37	30	58,50			
	38-42	3	76,67			
	43-53	3	38,50			
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	18-22	3	44,50	7,085	5	,214
	23-27	19	43,16			
	28-32	44	48,66			
	33-37	30	58,98			
	38-42	3	81,17			
	43-53	3	48,50			
Örgüt Kültürü Ölçeği	18-22	3	44,00	5,460	5	,362
	23-27	19	45,92			

28-32	44	50,77
33-37	30	59,28
38-42	3	54,00
43-53	3	24,67

3.9.5. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 9’da eğitim durumuna göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır. Buna göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam puanlarında eğitim durumu ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p < ,05$).

Tablo 9: Eğitim Durumlarına göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{\text{sıra}}$	χ^2	Sd	p
Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	Lise	1	15,00	4,802	4	,308
	Ön Lisans	7	50,71			
	Lisans	60	49,80			
	Yüksek Lisans	32	53,78			
	Doktora	2	87,00			
Rekabetçi Kültür Ölçeği	Lise	1	23,00	4,692	4	,320
	Ön Lisans	7	56,43			
	Lisans	60	49,65			

	Yüksek Lisans	32	52,41			
	Doktora	2	89,50			
	Lise	1	40,00			
	Ön Lisans	7	64,00			
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	Lisans	60	50,12	2,621	4	,623
	Yüksek Lisans	32	50,39			
	Doktora	2	72,75			
	Lise	1	22,00			
	Ön Lisans	7	52,71			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Lisans	60	49,33	4,873	4	,301
	Yüksek Lisans	32	53,84			
	Doktora	2	89,75			

3.9.6. Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 10’da hizmet süresi değişkenine göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 10: Hizmet Süresi göre Yenilikçi Takım Kültürü, Rekabetçi Kültür, Hiyerarşik Kültür ve Örgüt Kültürü Toplam Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{\text{sıra}}$	χ^2	Sd	p
	0-3 yıl	22	50,70	,651	3	,885

Yenilikçi Takım Kültürü Ölçeği	4-7 yıl	43	50,77			
	8-11 yıl	26	55,13			
	12-15 yıl	11	47,36			
Rekabetçi Kültür Ölçeği	0-3 yıl	22	42,66	4,788	3	,188
	4-7 yıl	43	51,02			
	8-11 yıl	26	53,60			
	12-15 yıl	11	66,09			
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	0-3 yıl	22	40,00	11,803	3	,008**
	4-7 yıl	43	51,90			
	8-11 yıl	26	49,69			
	12-15 yıl	11	77,23			
Örgüt Kültürü Ölçeği	0-3 yıl	22	44,68	1,700	3	,637
	4-7 yıl	43	51,98			
	8-11 yıl	26	55,17			
	12-15 yıl	11	54,59			

Buna göre yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve örgüt kültürü toplam puanlarının puanlarında hizmet süresi ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p<,05$).

Hiyerarşik kültür düzeyi ile hizmet süreleri arasında anlamlı fark çıkmıştır. Hizmet süresi 12-15 yıl arasında hizmet süresi olanların hiyerarşik kültür düzeyi, 0-3 yıl, 4-7 yıl ve 8-11 yıl arasında hizmet süresi olanların hiyerarşik kültür düzeylerinden daha yüksektir ($x^2=11,803$; $p<,05$). Hizmet süresi değişkeninin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin yapılan post-hoc Tamhane's T2 testi yapılmıştır. 12-15 yıl hizmet süresi bulunan çalışanların hiyerarşik kültür algısının 1-3 yıl ve 4-7 yıl hizmet süresi olan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı olduğu bulgulanmıştır. 12-15 yıl hizmet süresi bulunan çalışanlarla 8-11 yıl hizmet süresi bulunan çalışanlar karşılaştırıldığında ise hiyerarşik kültür algılarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

3.10. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının konu olduğu 22 soruluk Maslach ölçeği kullanılarak çalışanların demografik özelliklerine göre tükenmişliğin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular belirtilmiştir. İstatistiksel analizler örneklemin cinsiyet ve medeni durum özelliklerine göre normal dağılım gösterdiği için T- Test; yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi özelliklerine göre normal dağılım göstermemesinden dolayı Kruskal Wallis yöntemi kullanılmıştır.

3.10.1. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 11’de katılımcıların tükenmişlik ölçeğinde verdikleri yanıtların ortalama sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeklerinin Min, Max, Ort. ve SS Değerleri

	N	Min	Max	Ort	SS
Duygusal Tükenme	102	0	3,56	1,87	,67
Duyarsızlaşma	102	0	4,00	1,86	,76
Kişisel Başarı Ölçeği	102	0	3,63	2,00	,56
Tükenmişlik Ölçeği	102	0	10,47	5,73	1,76

Duygusal tükenme ölçeği puanları 0 ile 3,56 arasında değişmekte olup, ortalama $1,87 \pm ,67$ puandır.

Duyarsızlaşma ölçeği puanları 0 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalama $1,86 \pm ,76$ puandır.

Kişisel başarı ölçeği puanları 0 ile 3,63 arasında değişmekte olup, ortalama $2,00 \pm ,56$ puandır.

Tükenmişlik ölçeği toplam 0 ile 10,47 arasında değişmekte olup, ortalama $5,73 \pm 1,76$ puandır.

3.10.2. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 12’de cinsiyet değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik ölçeği toplam puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem T-test analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik ölçeklerinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p<,05$).

Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	sd	P
Duygusal Tükenme ölçeği	Erkek	49	1,9637	,69069	1,376	100	,172
	Kadın	53	1,7820	,64346			
Duyarsızlaşma ölçeği	Erkek	49	1,9878	,73304	1,709	100	,090
	Kadın	53	1,7358	,75322			
Kişisel Başarı Ölçeği	Erkek	49	2,0357	,50130	,607	100	,545
	Kadın	53	1,9693	,59490			
Tükenmişlik Ölçeği	Erkek	49	5,9872	1,70448	1,443	100	,152
	Kadın	53	5,4872	1,78794			

3.10.3. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 13’te medeni duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik ölçeği toplam puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik ölçeklerinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p<,05$).

Tablo 13: Medeni Duruma Göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Duygusal Tükenme ölçeği	Bekar	55	1,9515	,68318	1,347	100	,181
	Evli	47	1,7730	,64704			
Duyarsızlaşma ölçeği	Bekar	55	1,8982	,80173	,599	100	,550
	Evli	47	1,8085	,69151			
Kişisel Başarı Ölçeği	Bekar	55	2,0432	,61577	,832	100	,407
	Evli	47	1,9521	,46373			
Tükenmişlik Ölçeği	Bekar	55	5,8929	1,91673	1,029	100	,306
	Evli	47	5,5337	1,54912			

3.10.4. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 14’te yaş grubuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik ölçeği toplam puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik puanlarında yaş grubu ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p < ,05$).

Tablo 14: Yaş Gruplarına göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Yaş Grupları	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Duygusal Tükenme ölçeği	18-22	3	62,83	8,100	5	,151
	23-27	19	46,74			
	28-32	44	55,72			
	33-37	30	45,05			

	38-42	3	86,50			
	43-53	3	38,00			
Duyarsızlaşma ölçeği	18-22	3	61,33			
	23-27	19	42,50			
	28-32	44	53,75	6,036	5	,303
	33-37	30	50,83			
	38-42	3	82,33			
	43-53	3	41,50			
Kişisel Başarı Ölçeği	18-22	3	37,50			
	23-27	19	41,82			
	28-32	44	55,45	9,107	5	,105
	33-37	30	50,87			
	38-42	3	89,17			
	43-53	3	37,50			
Tükenmişlik Ölçeği	18-22	3	54,33			
	23-27	19	42,18			
	28-32	44	55,55	8,147	5	,148
	33-37	30	49,02			
	38-42	3	87,67			
	43-53	3	37,00			

3.10.5. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 15'te eğitim durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı tükenmişlik ölçeği toplam puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik puanlarında eğitim durumu ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p < ,05$)

Tablo 15: Eğitim Durumlarına göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Eğitim D.	N	$\bar{x}_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Duygusal Tükenme ölçeği	Lise	1	99,00			
	Ön Lisans	7	54,93			
	Lisans	60	47,38	6,779	4	,148
	Yüksek Lisans	32	54,94			
	Doktora	2	84,50			
Duyarsızlaşma ölçeği	Lise	1	102,00			
	Ön Lisans	7	47,93			
	Lisans	60	47,85	7,819	4	,098
	Yüksek Lisans	32	55,17			
	Doktora	2	89,50			
Kişisel Başarı Ölçeği	Lise	1	62,50			
	Ön Lisans	7	61,64			
	Lisans	60	46,58	6,645	4	,156
	Yüksek Lisans	32	55,80			
	Doktora	2	89,50			

Tükenmişlik Ölçeği	Lise	1	99,00			
	Ön Lisans	7	54,00			
	Lisans	60	46,67	8,244	4	,083
	Yüksek Lisans	32	56,19			
	Doktora	2	89,00			

3.10.6. Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 16’da hizmet süresi değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı tükenmişlik ölçeği toplam puanlarının karşılaştırılması için ölçeklerin puanlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma için parametrik olmayan bir test olan Kruskal Wallis testi uygulaması yapılmıştır. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve tükenmişlik puanlarında hizmet süresi ile istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmamıştır ($p < ,05$).

Tablo 16: Hizmet Süresi Değişkenine göre Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Ölçek Puanlarının Dağılımları

Puan	Hizmet Süresi	N	$\bar{x}_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Duygusal Tükenme ölçeği	0-3 yıl	22	50,00			
	4-7 yıl	43	55,29			
	8-11 yıl	26	50,04	1,710	3	,635
	12-15 yıl	11	43,14			
Duyarsızlaşma ölçeği	0-3 yıl	22	50,57			
	4-7 yıl	43	49,05			
	8-11 yıl	26	59,87	3,307	3	,347
	12-15 yıl	11	43,18			
Kişisel Başarı Ölçeği	0-3 yıl	22	44,41	2,696	3	,441

	4-7 yıl	43	54,94			
	8-11 yıl	26	54,60			
	12-15 yıl	11	44,91			
	0-3 yıl	22	48,80			
Tükenmişlik Ölçeği	4-7 yıl	43	52,94	1,816	3	,611
	8-11 yıl	26	55,35			
	12-15 yıl	11	42,18			

3.11. Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde örgüt kültürü alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında regresyon ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir.

3.11.1. Örgüt Kültürü ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 17’de yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür ile duygusal tükenme arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir.

Buna göre yenilikçi takım kültürü ölçeği ile duygusal tükenme ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<,01$).

Rekabetçi kültür ölçeği ile duygusal tükenme ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p<,01$).

Hiyerarşik kültür ölçeği ile duygusal tükenme ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p<,05$).

Tablo 17: Örgüt Kültürü ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişki

Puan	Duygusal Tükenme	
	r	P
Yenilikçi Takım Kültürü	-,525	,00**
Rekabetçi Kültür	-,398	,00**
Hiyerarşik Kültür	-,113	,260

Pearson Correlation

Tablo 18’de yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının duygusal tükenme puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çoklu regresyon sonuçları verilmiştir.

Buna göre rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının duygusal tükenme üzerinde etkisi yoktur ($p < ,05$).

Yenilikçi takım kültürü ölçeğinden alınan puanların, duygusal tükenme puanları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Yenilikçi takım kültürü ölçeğinden alınan puanlar, duygusal tükenme puanlarının %25,4’ünü etkilemektedir. Bir başka ifadeyle duygusal tükenmenin %25,4’ü yenilikçi takım kültürü belirtileriyle açıklanmaktadır.

Duygusal tükenmeye etki eden tek boyut yenilikçi takım kültürü olduğundan β değerleri açısından boyutlar arasında bir kıyaslama yapılamamaktadır. Yenilikçi takım kültürü ölçeği (-,566) duygusal tükenmeyi en kuvvetli şekilde açıklayan tek boyuttur.

Tablo 18: Örgüt Kültürü Puanlarının Duygusal Tükenme Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Yordayan	Yordanan	β	t	p
Yenilikçi Takım Kültürü	Duygusal Tükenme	-,566	-3,933	,00**

Rekabetçi Kültür

	Duygusal Tükenme	,048	,311	,756
Hiyerarşik Kültür	Duygusal Tükenme	,013	,141	,889
R= ,526	R²= ,277	Düzeltilmiş R²= ,254 F= 12,369		

3.11.2. Örgüt Kültürü ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 19’da yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının duyarsızlaşma puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin korelasyon sonuçları verilmiştir.

Buna göre yenilikçi takım kültürü ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<,05$).

Rekabetçi kültür ile duyarsızlaşma ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p<,05$).

Hiyerarşik kültür ile duyarsızlaşma ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p<,05$).

Tablo 19: Örgüt Kültürü ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişki

Puan	Duyarsızlaşma	
	r	p
Yenilikçi Takım Kültürü	-,225	,023*
Rekabetçi Kültür	-,131	,191
Hiyerarşik Kültür	-,106	,291

Pearson Correlation

Tablo 20’de yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının duyarsızlaşma puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çoklu regresyon sonuçları verilmiştir.

Buna göre rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültürden alınan puanların duyarsızlaşma puanları üzerinde etkisi yoktur ($p<,05$).

Yenilikçi takım kültüründen alınan puanların, duyarsızlaşma puanları üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Yenilikçi takım kültüründen alınan puanlar, duyarsızlaşma puanlarının %3,5'ini etkilemektedir. Bir başka ifadeyle duyarsızlaşmanın %3,5'i yenilikçi takım kültürü belirtileriyle açıklanmaktadır. β değerleri açısından boyutlar arasında bir kıyaslama yapılamamaktadır. Yenilikçi takım kültürü ölçeği (-,348) duygusal tükenmeyi en kuvvetli şekilde açıklayan tek boyuttur.

Tablo 20: Örgüt Kültürü Puanlarının Duyarsızlaşma Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Yordayan	Yordanan	β	t	P
Yenilikçi Takım Kültürü	Duyarsızlaşma	-,348	-2,134	,035*
Rekabetçi Kültür	Duyarsızlaşma	,185	1,067	,289
Hiyerarşik Kültür	Duyarsızlaşma	-,090	-,832	,407
R= ,252	R²= ,064	Düzeltilmiş R²= ,035		F= 2,223

3.11.3. Örgüt Kültürü ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 21'de yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının kişisel başarı puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çoklu regresyon sonuçları verilmiştir.

Buna göre yenilikçi takım kültürü ile kişisel başarı ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ($p<,05$).

Rekabetçi kültür ölçeği ile kişisel başarı ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p<,05$).

Hiyerarşik kültür ölçeği ile kişisel başarı ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p<,05$).

Tablo 21: Örgüt Kültürü ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişki

Puan	Kişisel Başarı	
	r	P
Yenilikçi Takım Kültürü	,156	,116
Rekabetçi Kültür	,083	,406
Hiyerarşik Kültür	,200	,044*

Pearson Correlation

Tablo 22’de yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının kişisel başarı puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çoklu regresyon sonuçları verilmiştir.

Buna göre yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür ölçeklerinden alınan puanların kişisel başarı puanları üzerinde etkisi yoktur ($p<,05$).

Hiyerarşik kültürden alınan puanların, kişisel başarı puanları üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Hiyerarşik kültürden alınan puanlar, kişisel başarı puanlarının %4,1’ini etkilemektedir. Bir başka ifadeyle kişisel başarının %4,1’i hiyerarşik kültür belirtileriyle açıklanmaktadır. β değerleri açısından boyutlar arasında bir kıyaslama yapılamamaktadır. Hiyerarşik kültür ölçeği (,224) duygusal tükenmeyi en kuvvetli şekilde açıklayan tek boyuttur.

Tablo 22: Örgüt Kültürü Puanlarının Kişisel Başarı Puanlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Yordayan	Yordanan	β	t	P
Yenilikçi Takım Kültürü	Kişisel Başarı	,289	1,776	,079
Rekabetçi Kültür	Kişisel Başarı	-,241	-1,394	,166
Hiyerarşik Kültür	Kişisel Başarı	,224	2,069	,041*
R= ,264	R²= ,070	Düzeltilmiş R²= ,041		F= 2,452

SONUÇ VE TARTIŞMA

Zaman içinde artan rekabet ve gelişen teknoloji çalışma şartlarını olumsuz şekilde etkilemiş ve bunun sonucunda tükenmişlik duygusu bugünün iş dünyası açısından önemli bir problem haline gelmiştir. Tükenmişlik sendromunun çalışanların işlerinden ötürü kurdukları ilişki ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi nedeniyle ortaya çıkan zorluklarla ilişkili sosyal bir problem olması, tükenmişlik sendromunu yüz yüze iletişimin yoğun olduğu meslek grupları açısından sık görülen bir meslek hastalığı haline getirmiştir. Bu çalışma da finans sektörü çalışanları üzerinde örgüt kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi alt boyutlarıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu genel amaçtan hareketle çalışmada örgüt kültürünün alt boyutları olan yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür ile tükenmişliğin alt boyutları olan kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun yanında hizmet süresi, eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile çalışanların örgüt kültürü algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak bu çalışmadaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konmaktadır.

Örgüt kültürü algısının cinsiyet ve eğitim değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığına ilişkin bulgulara bir önceki bölümde değinilmiştir.

Örgüt kültürü algısı üzerinde etkili olduğu varsayılan demografik değişkenlerden bir diğeri yaş değişkenidir. Araştırma yapılan firmanın işe alım süreçleri genel olarak üniversiteden yeni mezun gençlerin staj programına tabi tutulması ve stajyer olarak işe katılımının sağlanmasından oluşmaktadır. Stajyerlerin bu süreçte başarılı olması durumunda bulundukları

yada ihtiyaç olan birimde kadrolu çalışan olarak iş hayatlarına devam etmektedir. Bu nedenle firmada çalışanların büyük çoğunluğu (%43,1) 28-32 yaş aralığındaki genç bireylerden oluşmaktadır. Ancak yapılan analiz sonucunda yaş değişkenine bağlı olarak örgüt kültürü algısında farklılaşma tespit edilememiştir.

Yaş değişkenine bağlı olarak örgüt kültür algısının farklılaşmanın gözlemlendiği araştırmalara bakıldığında; yaşı ilerleyen çalışanların bireysel anlamda özerklik ve sorumluluk üstlendikleri, daha genç çalışanların ise kendilerini özerk hissetmedikleri ve yeterli sorumluluk almadıkları, bu nedenle taleplerinin karşılık bulmadığını ve bu durumun örgüt kültürü algılarını etkilediği görülmektedir. (Arslan, 2012).

Medeni durum değişkeni açısından yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve örgüt kültürü toplam ölçek puanları karşılaştırıldığında yenilikçi takım kültürü ölçeğinde medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı ancak rekabetçi kültür ölçeği ve hiyerarşik kültür ölçeği puanlarında evlilerin lehine anlamlı fark olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgüt kültürü puanlarının çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Evli çalışanların kurdukları aile ve çocukları ile ilgili sorumluluklarının varlığı bekar çalışanlara kıyasen bulundukları kurumdaki örgüt kültürü algısında farklılıklar oluşturmaktadır. Evli çalışanların aileleri için öncelikleri işlerinin devamlılığını sağlamak, maddi kazanç ve imkanlarını korumaktır. Evli çalışanların bu sorumluluk duygusu kural ve prosedürlere daha bağlı, aynı zamanda dinamik ve başarı odaklı çalışmalarına neden olabilir.

Örgüt kültürü algısının hizmet süresi değişkenine bağlı olarak etkilendiği varsayımından hareketle yapılan analiz bulgularına göre hiyerarşik kültür ölçeği puanlarında hizmet sürelerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Hizmet süresi değişkenine bağlı olarak

gruplar arasındaki farklılaşmanın bulgulanması sonucunda 12-15 yıl hizmet süresi olan çalışanların hiyerarşik kültür algısının 8-11 yıl hariç diğer gruplardan oldukça farklı olduğu tespit edilmiştir. Firmadaki hizmet süresinin 10 yıl üzeri olması aynı zamanda çalışanların iş tecrübesinin bulunduğu ve mevcut iş süreçlerine oldukça hakim olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırma yapılan firmada iş tecrübesi 10 yıl üzeri olan çalışanlara belirtilen hedeflere ulaşması şartıyla yöneticilik yada çalıştıkları birimde ekip liderliği ünvanı verilmektedir. Buna bağlı olarak yetki, görev ve sorumlulukları üst yönetim tarafından belirlenen kararlar, şirket kural ve prosedürleri, belirlenen hedefler ile şekillenmektedir. Düzenlenen hedefleri hayata geçirme aşamasında olan çalışanlar ise yine iş tecrübelerinden dolayı faaliyet gösterdikleri birimlerde iş süreçlerini etkileyen geliştirme ve değişikliklerde etkin rol oynamaktadırlar.

Demografik değişkenler ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan istatistiki analizler sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçeklerinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Demografik faktörler içerisinde cinsiyet faktörünün tükenmişlik üzerindeki etkisi tartışmalı konulardandır. Bu kapsamda yapılan araştırmaların bir bölümü cinsiyet ve tükenmişlik arasında bir ilişki olmadığını saptarken kimi araştırmalar da erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşadığını gözlemlemektedir. Bu sonuçlar ile bu çalışma literatürde diğer çalışmaların önemli bir bölümünü destekler nitelikte sonuçlara ulaşmış ve tükenmişliğin katılımcıların kadın ya da erkek olmalarına göre anlamlı bir şekilde değişmediğini saptamıştır.

Tükenmişliğin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemesine ilişkin bulgunun Özgüner (2016)'in araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Özgüner, Bozok Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve

duyarsızlaşma ölçeklerinin cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Ardıç ve Polatçı (2008) da “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)” başlıklı araştırma sonuçlarında tükenmişlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

Bu sonuçların aksine yerli ve yabancı literatürde tükenmişlik ile cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilen birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar cinsiyet ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Girgin ve Baysal, 2005; Sürgevil, 2005; Otacioğlu, 2008).

Katılımcıların medeni duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-test analizi sonuçlarında ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçeklerinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların medeni durum değişkeni açısından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygularında yaşanan artma ve azalmanın evli ya da bekar olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde değişmediği görülmüştür.

Bu sonuçlar ile Çavuş ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarının örtüştüğü görülmektedir. Çavuş ve arkadaşları (2007)’nin meslek yüksekokulunda çalışan akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışma sonucunda medeni durum ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit edilmiştir. Bu sonuçların aksine Sarıyıldırım (2014) medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarının karşılaştırılması için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarında yaş grubu ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık

olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygularında yaşanan artma ve azalmanın yaş gruplarına göre istatistiki olarak anlamlı olmadığı başka bir ifade ile tükenmişliğin hiçbir boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlar ile Özgüner (2016) araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Yaş değişkeninin öğretim elemanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutuna yönelik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Tükenmişliğin yaş değişkenine göre farklılaştığı yönünde bulgulara ulaşılan araştırmalarda ise bunun nedeni olarak genç çalışanların tecrübeli çalışanlara göre daha az deneyime sahip oldukları için tükenmeye daha yakın oldukları belirtilmektedir (Aslan vd, 2005). Bunun yanında genç çalışanların iş hayatından beklentilerinin ilk dönemlerde daha yüksek olmasından dolayı orta yaş ve yaşlı çalışanlara kıyasla tükenmişliğe daha yakın oldukları yönünde bulgulara da ulaşılmıştır. (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlik sendromu ile ilişkili olan bir diğer demografik değişken ise eğitim durumudur. Fakat bu unsur araştırmalarda çelişkili sonuçlar oluşturmaktadır. Öyle ki bireylerin eğitim seviyesi arttıkça tükenmişlik ile mücadele etmelerinin kolaylaşacağı ve böylece tükenmişlik ile mücadele etmede başarının artacağı yönünde genel kanıya karşın yapılan araştırmalarda tükenmişlik yaşayan kişilerin eğitim seviyesi olarak daha yüksek gruptakiler olduğu görülmüştür. Bireylerin eğitim seviyesi arttıkça gelecekte beklenişinin farklılaşması ve buna dönük yaşadığı stresin de artması bu durumun nedeni olarak gösterilmektedir (Arı ve Bal, 2008; Çimen,2000).

Bu sonuçların aksine araştırmada katılımcıların eğitim durumları ile tükenmişlik duyguları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemeye dönük yapılan analiz

sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarında eğitim durumu ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile Özgüner (2006)'ın araştırma sonuçları örtüşmektedir. Özgüner, araştırma sonucunda duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin algılar ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçların aksine literatürde eğitim düzeyinin tükenmişliği etkileyen bir unsur olduğu yönünde sonuçlara da ulaşılmıştır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Hizmet süresi de tükenmişlik ile ilişkili bir diğer değişkendir. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışma süresinin artmasıyla tükenmişlik duygusunun da arttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Torun,1997; Aslan vd., 2005). Diğer taraftan çalışanların mesleklerindeki kariyerlerinin ilerlemesiyle daha az tükenme yaşayacaklarını bulgulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005).

Bu sonuçlardan farklı olarak bu araştırmada hizmet süresi ile tükenmişlik duyguları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemeye dönük yapılan analiz sonucunda katılımcıların hizmet sürelerine bağlı olarak tükenmişliklerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Özgüner (2016) de mesleki deneyimleri ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hisleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçların aksine Çimen (2000) doktora tezinde genç ve deneyimsiz çalışanların yaşlı ve deneyimli çalışanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmamız sonucunda tükenmişlik alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları ise şu şekilde açıklanmaktadır: Yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür puanlarının

duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçek puanlarına etkisine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinde yenilikçi takım kültürü ölçeğinden alınan puanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları üzerinde etkili olduğu ancak kişisel başarı puanları etkisi olmadığı görülmüştür. Köseoğlu (2014) araştırmasında yenilikçi örgüt kültür ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu nedenle araştırmamız Köseoğlu'nun (2014) araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin yenilikçi fikirlere önem verdiği, çalışanların yenilikçi fikirlerinin riskli görülmediği ancak gerekli durumlarda gelişim için risk alınabilen, insanın odak noktası olduğu, çalışanların başarısız olması yada hata yapması durumunda cezalandırılmayacaklarından emin olacakları çalışma ortamlarında çalışanlar üzerinde duygusal tükenmenin getirdiği psikolojik ve fizyolojik belirtiler azalması beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanlarda işe devamlılık, gereğinden fazla mükemmeliyetçilik duygusunun varlığı, endişe ve gerginlik duygusunda da azalma görülebilir. Sonuç olarak yenilikçi takım kültürünün hakim olduğu örgütlerde duygusal tükenmişlik düzeyi azaldığı bulgulanmıştır.

Yenilikçi takım kültürünün hakim olduğu örgütler çalışanlarının yeteneklerini geliştirmesi şeklinde sonuçlar doğurur. Özgüner (2011)'in örgüt kültürü ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilikçi takım kültürü ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar da araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Duyarsızlaşmanın bireyler arası etkileşimden etkilenen bir faktör olmasından hareketle açık iletişim ve bilgi alışverişinin olduğu, çalışanların desteklendiği ve ödüllendirildiği bir örgüt kültüründe çalışanlar, bulundukları kurumla aralarındaki mesafeyi azaltacaktır. Bunun yanında iş süreçlerinde tanımların ve standartların problemlere çözüm olmaması durumunda iş birliği yaparak alternatif fikirlerle ihtiyaçlara cevap verebilme imkanı çalışanları da birbirine

yaklaştıracaktır. Özellikle finans sektörü insan faktörüyle birlikte müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme üzerine kurulu faaliyetlerden oluştuğundan kimi zaman kural ve standartlarla belirlenen süreçlerin müşteri ihtiyacını karşılamadığı yada firmayı uzun vadede riskten uzak tutamadığı durumlar gözlemlenebilmektedir. Bu durumda aynı birimde yada ihtiyaca cevap verebilmek amacıyla koordineli şekilde çalışmak zorunda olan birimlerde görev alanlar, bilgi alışverişi ve açık iletişim ile çalışanların fikirlerini ifade ederek ve ortak bir çözümle hem firmanın çıkarlarını gözetmek hem de müşteri ihtiyacına cevap vermek durumundadır. Örgüt kültüründe iş süreçleri açısından bu yaklaşımın varlığı, çalışanlar arasında sosyal ilişkinin de gelişmesini sağlayabilir. Bu şekilde çalışanlar aralarında iş harici sosyal hayatları ilgili olarak da paylaşım ve iletişimde bulunmaya başlayabilir ve duyarsızlık faktörünün önüne geçilmesi beklenebilir.

Çoklu regresyon analizi bulguları kapsamında örgüt kültürünün başka bir alt boyutu olan rekabetçi kültür puanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçek puanlarına etkisi incelendiğinde rekabetçi kültür ölçeğinden alınan puanların duygusal tükenme , duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarının tükenmişlik alt boyutları ile çoklu regresyon analizi bulguları kapsamında hiyerarşik kültür puanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçek puanlarına etkisi incelendiğinde ise hiyerarşik kültür ölçeğinden alınan puanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma puanları üzerinde etkisinin olmadığını; ancak kişisel başarı puanları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Örgüt kültüründe bürokratik mekanizmanın varlığı çalışanların hareket alanını kısıtlamakta ve kendilerini özgürce ifade etmesine engel olmaktadır. Bunun sebebi zaten süreçlerin önceden belirlenen kurallar ve standartlar diziniyle belirlenmesi ve değiştirilmesinin söz konusu olmamasıdır. Finans sektöründe iş süreçlerinde hareket alanı yasal mevzuat ve hukuki değişikliklerle sınırlıdır. Kimi zaman müşteri ihtiyaçlara cevap verme

konusunda yasal mevzuatlar yaratılan çözümlerin önüne geçer. Bankalar gibi finansman kuruluşları da hem kamu organları hem de iç kontrol ve denetime tabidir. Bu sınırlılıkları gözetmeden iş süreçlerinin takibi ve geliştirilmesi düşük düzeyde kalmaktadır. Finansman kuruluşlarında kredi tahsis, finansal kontrol, muhasebe gibi bölümleri hem yasal mevzuatları gözetmek, hem iç kontrol maddelerine uyum sağlamak, hem de müşteri ihtiyaçlarına optimum cevabı bulmak zorundadır. Bu kısıtlar altında çalışanlar istediği performansı gösteremediğini düşünerek öncelikle olumsuz duygulara kapılabilir; bu durumda da zamanla mevcut performansını düşürerek başarısız olmasına sebep olabilir. Bu nedenle hiyerarşik örgüt kültürünün hakim olduğu kurumlarda çalışanlar performanslarını gösterebilmek için kendilerini yeterinde ön planda olduklarını hissedemeyebilirler. Ayrıca çalışanlara verilen hedefler, değişen koşullar altında yerine getirilemediği noktada revize edilemezse çalışan üzerinde yine yetersizlik ve başarısızlık duygusuna neden olabilir.

Köseoğlu (2014) araştırmasında hiyerarşik kültürün tükenmişlik düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak Köseoğlu (2014) tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma düzeyi ile hiyerarşik kültür arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, dolayısıyla hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde duyarsızlaşma düzeyinin yükseldiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın sonucunda örgüt kültürü ile tükenmişliğin ilişkili kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde benzer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında ise bazı yönleri ile benzeşirken bazı yönleriyle ayrılmıştır. Araştırma sadece bir finansal hizmetler şirketi ile kısıtlı olduğundan sonuçların genelleneblmesi için daha fazla kurumun katılımı ile geniş kapsamlı şekilde çalışmanın yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akgündüz, H. 2005. Eğitime Dair Kuramsal ve Tarihsel Çözümlemeler. Yüksek Lisans Ders Notları, Diyarbakır.

Akıncı, Z. B. 1998. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları, 122(127), 40.

Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans, Tezi.

Ardıç, İ., 2014. Örgüt Kültürünün İş Tatminini Etkisi Üzerine Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2009), 21-46.

Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından önemi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 131-148.

Arslan, A. (2012). Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Açıdan Farklılaşması Üzerine Ptt Kocaeli Başmüdürlüğü'nde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), 143-160.

Arslan, H., Kuru, M., ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(4), 449-472.

Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Gündük, M., ve Cengiz, Ö. S. (2005). Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.

Aydın, E. M. (2003). Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Bakan, İ. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teori ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel.

Bakan, İ.; Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç., 2004. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, ss:44,60.

Berberoğlu, G., ve Baraz, B. 1999. Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2), 29-52.

Beverly P. Is Your Staff Burning Out?, Erişim Tarihi: 24.05.2019,

http://www.docpotter.com/bo_staff.html

Bozkurt, T. 2000. İşletme kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları.

Brouwers, A ve Tomic, W.(1997). Teacher Burnout, Perceived Self Efficacy in Classroom Management, and Student Disruptive Behaviour in Secondary Education. Education and Society, 17.

- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 95-108.
- Büyükuslu, A. R. 1998. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. Der Yayınları.
- Cemaloğlu, N. Erdemoğlu-Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi.15(2): 465-484.
- Cemaloğlu, N. Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, (2):123-155.
- Croom, D. B. (2003). Teacher Burnout in Agricultural Education. Journal of Agricultural Education, Sayı :44, (2).
- Çağlar, İ. 2001. Yönetim-Kültür bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(3).
- Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çam M. O., 1995. ” Tükenmişlik”, Saray Kitapçılık, İzmir,
- Çatır, V. (2014). İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çavuş, M. F., Gök, T., ve Kurtay, F. (2007). Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 97-108.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, A., Güleç, R., ve Kayasandık, A. E. 2015. Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. Electronic Journal of Vocational Colleges, 5(2), 18-31.

Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.

Çiftçi, O. 1999. Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar. Akademi Kitabevi: Trabzon.

Çimen, M. (2000), Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Demir, A., 1999. “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi (HÜ). Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C.6, S.1.

Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Demir, N. (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Öneri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 33, ss.185-198.

Demirbaş, A. R. (2006). Üç Farklı Hastanede Görev Yapan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumunun Araştırılması, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,

Doğan, S. 1997. İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. Amme İdaresi Dergisi, 30(4), 53-74.

Dursun, İ. T. 2013. Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(4).

Emel, Y. (2015), “Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü – Tükenmişlik İlişkisi”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdem, F. 1996. Örgütsel Davranış ve Yönetimsel Psikoloji. Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Erdem, R. 2007. Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.

Erdoğan, İ. 1994. İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

Eren, E. 1998. Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul .

Eroğlu, F. 2000. Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Eşki, H. 2009. Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24).

Evers, Will J. G. Tomic, W. Brouwers, A. (2004). Burnout Among Teachers: Students' and Teachers' Perceptions Compared. School Psychology International, 25 (2), 131-148.

Genç, N. 2007. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık.

Girgin, G., ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4(4), 172-187.

Gökçakan, Z., ve Özer, R. 1999. Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik. Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müd. Yy, (9).

Günay, A. 2016. Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Gündüz, H. (2006). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Güney, S. 2001. Yönetim ve Organizasyon Nobel Yayın Dağıtım. Baskı, Ankara, Temmuz.

Güven, Ö., ve Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), 111-132.

Hançerlioğlu, O. 1989. Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi. Yedinci Baskı.

Hatchett, D. Y. (2010). The Impact of School Culture, Teacher Job Satisfaction, And Student Attendance Rates on Academic Achievement of Middle School Students. Doctor of Philosophy, Department of Leadership Foundations, University of Louisville, Kentucky.

İplikçi, F. N., ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2), 47-60.

Kahya, C. 2015. Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. Electronic Turkish Studies, 10(10).

Karacaoğlu, K., ve Çetin, İ. 2015. İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5(1), 46-69.

Karanlık, A. (2014). Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul.

Kaya, H. 2008. Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, (155).

Kaya, İ. (2017). Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). İlköğretim 'De Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması. İlköğretim-Online, 2 (1), 2-9.

Kırkan, M. (2014). Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Koçak, R. 2009. Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 65-83.

Koçel, T. 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. 15. Baskı, İstanbul.

Kokkinos, C. M. (2007). Job Stressors, Personality And Burnout In Primary School Teachers. British Journal of Education Psychology. Sayı: 77: 229-243.

Korkut, F. 2010. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Koşar, A. 2014. Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.

Köse, M.F. (2017). Üniversitelerde örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köseoğlu, Ö. (2014), “Örgüt Kültürü ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kocaeli İli Gebze ve İzmit İlçeleri Örneği) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Leblebici, D. N., ve Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), 279-304.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. Annual review of psychology, 52(1), 397-422.

McMurray, A. J. (2003). The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Culture. Journal of American Academy of Business. 3(1), 1-2.

Meier, Scott T. “Toward A Theory of Burnout”, Research Human Relations, Sayı 36, 1983, s. 900.

Meydan, C. H. 2011. Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 287-307.

Morgan, G., 1998. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviri: G. Bulut, İstanbul: Mess Yayınları, (Orijinal çalışma basım tarihi 1997).

Murat, M. (2016). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(19).

Newstrom, J. W., ve Davis, K. 2002. Organizational Behavior (1 Ith ed.). New York: McGrawHill Higher Education.

Okay, A. ve Okay, A. 2005. Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları. Der Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

Okay, M. 1996. İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der Yayınları, Yayın, (187).

Otacıoğlu, S. G. (2008), “Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (15), ss. 103 – 116.

Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özdevecioğlu, M., ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 95-111.

Özen, Ö. 2009. “Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Özgüner, M 2011. ”Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgüner, M. 2016. Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), 92-110.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1468, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 782, s.63.

Öztürk, U. C. 2015. Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(12), 62-86.

Öztürk, V. Ç. K., ve Bal-Emine, S. Ç. 2009. Muhasebe Meslek Mensuplarının Bazı Demografik Değişkenleri ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Ankara ili Örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, S, 44, 137-148.

Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Faktörler. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (1), 305-318.

Perlman, B., ve Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. Human relations, 35(4), 283-305.

Pines, A. M. (2003). Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications For Career Counselling. Career Development International, 8(2), 97-106.

Polatcı, Sema, Kadir, Ardıç ve Gülçin, Türkan 2014, Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2, ss.281-292.

Richardsen, A.M., Burke, R.J. (1995). “Models of Burnout: Implications for Interventions.” International Journal of Stress Management, Vol. 2, No.1, 1995: p.: 31-43.

Sabuncuoğlu, Z. 2001. İşletmelerde Halkla İlişkiler. Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve TÜZ, M., 2001. Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitapevi, ss:36-52.

Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sánchez J. C. ve Yurrebaso, A (2009). Group Cohesion: Relationships with Work Team Culture. *Psicothema*. 21(1), 97-104.

Sargut, S. 2001. Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim (2. Baskı). İmge Kitabevi.

Sarı, E. 2005. Kamu Yönetiminde Örgüt Kùltürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sarıyıldırım, R. (2014), “Örgüt Kùltürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği)”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep

Sayılar, Y. 2003. Kùltürel Değişim Kùltüre Ne Kadar Duyarlı? Kùltürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, 22(2), 131-150.

Schaufeli, W. ve Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Washington.

Sertöz, Ö. Ö., Binbay, İ. T., ve Mete, H. E. 2008. Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus-Pituiter-Adrenal Eksen ve Diğer Bulgular. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 19(3).

Skeja, A. 2012. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Solmuş, T. 2010. İşyeri Terapisi: İş Yaşamında Kişilik ve Davranış Sorunları. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Soysal, A. 2011. İş Yaşamında Tükenmişlik. Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası, 14-26.

Sporn, B. 1996. Managing University Culture: An Analysis of the Relationship Between Institutional Culture and Management Approaches. Higher Education, 32(1), 41–61.

Sürgevil, O. 2005, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Sürgevil, O. 2006. Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şeker, B. D., ve Zırhlıoğlu, G. 2009. Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Polis Bilimleri Dergisi, 11(4), 1-26.

Şişman, M. 1994. Örgüt kültürü: (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma). Anadolu Üniversitesi.

Şişman, M. 2007. Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü. Pegem A Yayıncılık.

TDK.http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ca77c1214e8f8.74611778 (Erişim Tarihi: 05.04.2019).

Terzi, A. R. 2000. Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım. Baskı, Ankara.

Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kamu-İş*, 9 (3), 31-52.

Tümkaya, S. (1996), Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başa Çıkma Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Türkçapar, Ü. 2011. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 153(153).

Türkkan, L. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., ve Demirgil, B. 2013. Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.

Usta, Ö. (2002). Genel Turizm, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Uysal, U. 2014. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünalın, Ş., 2004. Dil ve Kültür, Nobel Yayın Dağıtım Yay.

Weisberg, J. ve Sagie, A. (1999). Teachers' Physical, Mental And Emotional Burnout: Impact On Intention to Quit. *The Journal of Psychology*, 133 (3), 333-339.

Yahyagül, M. Y. 2004. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*, (47), 53-76.

Yarış, M. 2016. ” Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yaşlı, E 2015. ” Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü – Tükenmişlik İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.

Yıldırım, C. 2013. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, F. 1996. Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., ve Kelebek, P. 2014. Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 34-44.

Yıldız, S. 2004. ”Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, D. 2017. Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Tekirdağ'daki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü). Yürür, S. ve Sarıkaya, M. 2011. Sosyal

Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt 11,
Sayı 4, Sayfa 537-552.



EKLER

EK 1: Post- Hoc Tamhane's T2 Testi

EK 2: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

EK 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

EK 4: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Kullanım İzni

EK 1: Post- Hoc Tamhane's T2 Testi

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	0-3 yıl	4-7 yıl	-0,18263	0,618
		8-11 yıl	-0,28415	0,299
		12-15 yıl	-0,53485	0,022*
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	4-7 yıl	0-3 yıl	0,18263	0,618
		8-11 yıl	-0,10152	0,975
		12-15 yıl	-0,35222	0,035*
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	8-11 yıl	0-3 yıl	0,28415	0,299
		4-7 yıl	0,10152	0,975
		12-15 yıl	-0,2507	0,409
Hiyerarşik Kültür Ölçeği	12-15 yıl	0-3 yıl	0,53485	0,002*
		4-7 yıl	0,35222	0,035*
		8-11 yıl	0,2507	0,409

EK 2: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME SORULARI	Katılmıyorum...Katılıyorum						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalıştığım kurum geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.							
2. Çalıştığım kurum dinamik, girişimci bir yerdir, insanlar girişken ve risk almaya isteklidir.							
3. Çalıştığım kurum sonuç odaklıdır, insanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.							
4. Çalıştığım kurum çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genelde resmi prosedürler belirler.							
5. Çalıştığım kurumda yöneticiler, genel olarak, rehber, kolaylaştırıcı ve koruyucu olarak görülür.							
6. Çalıştığım kurumda yöneticiler, genel olarak, yenilikçi ve risk alabilen kişiler olarak görülür.							
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler, genel olarak, rekabetçi ve sonuç odaklı kişiler olarak görülür.							
8. Çalıştığım kurumda yöneticiler genel olarak, koordinatör ve bürokratik işleyişe önem veren kişiler olarak görülür.							
9. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı; takım çalışması, uzlaş ve işbirliği teşvik eder.							
10. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı; bireysel risk almayı ve özgünlüğü teşvik eder.							
11. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarıyı teşvik eder.							

12. Çalıştığım kurumun yönetim tarzı; istikrarı ve kurallara uymayı teşvik eder.							
13. Çalıştığım kurumda insanları bağlılık ve karşılıklı güven bir arada tutar.							
14. Çalıştığım kurumda insanları yenilikçilik ve gelişim tutkusu bir arada tutar.							
15. Çalıştığım kurumda insanları başarı ve rakipleri geçme tutkusu bir arada tutar.							
16. Çalıştığım kurumda insanları resmi görevler ve kurallar bir arada tutar.							
17. Çalıştığım kurum insana değer verir. Kurumda güven, açıklık ve paylaşım değerlidir.							
18. Çalıştığım kurum yeni kaynaklar (araştırma/ proje fonları vb.) elde etmeye önem verir. Yeni şeyler denemeye ve fırsatlar aramaya değer verilmektedir.							
19. Çalıştığım kurum rekabetçiliğe ve diğer kurumlar arasında öne çıkmaya öncelik verir.							
20. Çalıştığım kurumda kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir.							
21. Çalıştığım kurumda başarı; takım çalışması ve insana hizmet açısından tanımlanmaktadır.							
22. Çalıştığım kurumda başarı; özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koymak ve yenilikçi olmaktadır.							
23. Çalıştığım kurumda başarı rakipleri geçmek ve alanda lider olmaktır.							
24. Çalıştığım kurumda başarı, planlamayı iyi yapmak, çalışmalarını aksatmadan ve düşük maliyetle tamamlamaktır.							

EK 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maddeler	Son 1 yıl içinde				
	Hiç	Sadece bir iki kez	Ayda 1-3 kez	Haftada 1-5 kez	Hemen hemen her gün
I. Duygusal Tükenme					
Meslekten duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.					
Çalıştığım kurumda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum.					
Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamam gerektiğinde kendimi yorgun hissediyorum.					
Bütün gün insanlarla çalışmak beni gerçekten zorluyor.					
Mesleğimin beni tükettiğini hissediyorum.					
Bulduğum pozisyonun beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
Çalıştığım pozisyonda iş yükümün çok fazla olduğunu hissediyorum.					
İnsanlarla çalışıyor olmak beni oldukça strese sokuyor.					
Yaptığım işe/ çalıştığım pozisyona daha fazla dayanamayacağım gibi hissediyorum.					
II. Duyarsızlaşma					
Bazı insanlara sanki nesnelmiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
Çalıştığım pozisyona başladığımdan beri insanlara karşı daha çok duyarsızlaştım.					
Mesleğimin beni duygusal olarak katılaştırdığını düşünüyorum.					
Bazı kişilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.					
Kişilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.					
III. Kişisel Başarı					
Kişilerin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					
İnsanların sorunlarıyla çok etkin bir şekilde ilgileniyorum.					
Bir çalışan olarak diğer çalışanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.					
Kendimi çok zinde hissediyorum.					
Rahat bir çalışma ortamını çalışma arkadaşlarımla birlikte kolayca yaratabiliyorum.					
Çalışma arkadaşlarımla iç içe gerçekleştirdiğim bir çalışmadan sonra içimin coşkuyla dolduğunu hissediyorum.					
Çalıştığım pozisyonda kayda değer pek çok şey başardım.					
İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle oldukça sakin bir şekilde baş ediyorum.					

EK 4: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Kullanım İzni

Gmail - Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanım İzni hk

Page 1 of 1



Ezgi Selim

Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanım İzni hk

2 ileti

Ezgi Selim

14 Mart 2019 20:11

Alıcı: m.fatihkose

Bcc:

Fatih Hocam Merhaba,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans öğrencisiyim.

Yüksek lisans tezim bir finansman kuruluşu üzerinden örgüt kültürü- tükenmişlik sendromu ilişkisini araştırmak üzerine kurulu olacak.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğini (OCAI) Türkçe' ye çevirerek ve yüksek öğretim kurumlarına göre düzenlediğiniz haliyle tezimde finansman kuruluşlarına uyarlayarak kullanabilmem için değerli bilgi ve izninizi rica ederim.

Saygılarımla.

Ezgi Selimoğlu

Fatih KÖSE

14 Mart 2019 20:14

Alıcı: Ezgi Selim

Ezgi Hanım merhaba,

Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Mehmet Fatih KÖSE